

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales  
dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada  
vespertina del municipio de Huehuetenango y departamento de  
Huehuetenango**

(Práctica Profesional Dirigida)

Ricky Anderson Martínez Baltazar

Guatemala

2020

**Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales  
dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada  
vespertina del municipio de Huehuetenango y departamento de  
Huehuetenango**  
(Práctica Profesional Dirigida)

Ricky Anderson Martínez Baltazar (Estudiante)

Licenciado Rosanio Armando Cano Martínez (Asesor)

Licenciada Rossen Mirón López (Revisora)

Guatemala

2020

**Autoridades Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. HC. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**M.A. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana

**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ASUNTO: **Ricky Anderson Martínez Baltazar**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en  
Pedagogía y Administración Educativa, de esta  
Facultad, solicita autorización para realizar Informe  
de Práctica Profesional Dirigida para completar  
requisitos de graduación.

**Dictamen No. 028 021219**

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada vespertina del municipio de Huehuetenango y departamento de Huehuetenango.** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante, **Ricky Anderson Martínez Baltazar**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**M.A. Sandy Johana García Gaiján**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala, diciembre 02 de 2019

---

*En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova" jornada vespertina del municipio de Huehuetenango". Presentado por el estudiante: Ricky Anderson Martínez Baltazar. Previo a optar al Grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



Asesor

*Rosanio Armando Cano Martínez*

*Licenciatura en Psicopedagogía*

*Msc. en Docencia Superior con Orientación en Andragogía*

*Colegiado 23,304*

# PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala 16, marzo, 2020

*En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova" jornada vespertina del municipio de Huehuetenango y departamento de Huehuetenango. Presentado por el estudiante: Ricky Anderson Martínez Baltazar. Previo a optar al Grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

  
Revisor(a)

**Rossen Jenniffer Mirón López**  
**Licenciada en Administración Educativa**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de abril dos mil veinte.

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada vespertina del municipio de Huehuetenango y departamento de Huehuetenango**, presentado por la estudiante **Ricky Anderson Martínez Baltazar**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.

  
M.A. Sandy Johana García Soltán  
Decana Facultad de Ciencias de la Educación



c.c. archivo  
Jherdocia

Dictamen aprobación No. 028 021219

1/1

*“Para efectos legales únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo”*

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco contextual</b>	1
1.1 Descripción de la institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y misión	3
1.4 Estructura organizativa	4
1.5 Ubicación geográfica	5
1.6 Fortalezas de la institución	6
1.7 Limitantes de la institución	6
1.8 Problemática inicial detectada	7
<b>Capítulo 2</b>	8
<b>Diagnóstico institucional</b>	8
2.1 Problemática	8
2.2 FODA sistémico	8
2.3 Árbol de problemas	10
2.4 Árbol de objetivos	12
2.5 Metodología	13
2.6 Técnicas	13
2.7 Instrumentos	15
2.8 Informantes	16

2.9 Resultados del diagnóstico institucional	17
<b>Capítulo 3</b>	19
<b>Marco teórico</b>	19
3.1 Las Necesidades Básicas del ser humano	19
3.2 La empatía	20
3.3 Conflicto	22
3.4 Manejo y resolución de conflictos	26
<b>Capítulo 4</b>	30
<b>Propuesta</b>	30
4.1 Nombre de la propuesta	30
4.2 Introducción	30
4.3 Justificación	31
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	32
4.5 Objetivos	33
4.6 Estrategia	33
4.7 Resultados esperados	34
4.8 Actividades	34
4.9 Cronograma de actividades	35
4.10 Metodología	38
4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	39
4.12 Recursos	40
4.13 Presupuesto	41
<b>Capítulo 5</b>	42
<b>Sistematización de la propuesta</b>	42

5.1 Experiencia vivida	42
5.2 Reconstrucción histórica	43
5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta	45
5.4 Principales lecciones aprendidas	46
<b>Conclusiones</b>	47
<b>Referencias</b>	48
<b>Anexos</b>	50
Anexo 1 Cartas de autoridades	50
Anexo 2 Ficha informativa del estudiante	51
Anexo 3 Constancia indicando que se realizaron las 200 horas de práctica. Certificación de acta de inicio y final	52
3.1 Constancia de realización de Práctica Administrativa, 200 horas	52
3.2 Acta de Inicio de Práctica Administrativa	53
3.3 Acta Final de Práctica Administrativa	54
Anexo 4 Galería fotográfica	55
Anexo 5 Control de asistencia de la Práctica Profesional Dirigida	57
Anexo 6 Diploma proporcionado a docentes que participaron en el Taller	60
Anexo 7 Guía de entrevista	61
Anexo 8 Guía de encuesta	62
Anexo 9 Guía de observación	63
Anexo 10 Solicitud de permiso a la Coordinación Técnico Administrativa	65

## **Contenido de tablas**

Tabla 1 FODA sistémico del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"	8
Tabla 2 Elementos del conflicto	23
Tabla 3 Cronograma de actividades	35
Tabla 4 Presupuesto asignado para la realización de taller	41

## **Contenido de figuras**

Figura 1 Organigrama de la Coordinación Técnica Administrativa	4
Figura 2 Jerarquía de autoridades	5
Figura 3 Croquis contextual de la Coordinación Técnica Administrativa	6
Figura 4 Árbol de problemas del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"	11
Figura 5 Árbol de objetivos del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"	12

## **Resumen**

La realización de una práctica en cualquier ámbito en el que nos desenvolvamos es clave, para ir conociendo el ambiente y la forma en la que se realizan cada uno de los procesos, y con ello adquirir experiencias y conocimientos, por lo cual la Práctica Profesional Dirigida se llevó a cabo dentro de la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004 del municipio de Huehuetenango, del departamento de Huehuetenango, dentro de dicho municipio se encuentra el Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, en el cual existía conflictividad entre los docentes, lo cual deterioraba el clima organizacional del establecimiento; tal situación permitió la implementación de un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

El presente informe consta de cinco capítulos, en los cuales se establecen los fundamentos del clima laboral y la mediación de conflictos sociales. El Capítulo 1 comprende los datos generales, la reseña histórica, la visión y misión, la estructura organizativa, la ubicación geográfica, las fortalezas y las limitaciones, así como, la descripción de la problemática detectada.

El Capítulo 2 denominado “diagnóstico institucional” realizado en Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, contiene la problemática en sí, el FODA sistémico que es clave para la creación de la propuesta, además, contiene un árbol de problemas y un árbol de objetivos. Estos, definen los problemas, causas y efectos de una forma organizada, y determinan las acciones que se ha realizar, así como, los resultados que se plantean en la propuesta.

El Capítulo 3 contiene el marco teórico, en él aparecen todos aquellos términos que fueron utilizados durante la realización de la propuesta, como por ejemplo las necesidades básicas del ser humano, la definición de empatía, las relaciones interpersonales, las relaciones laborales, el conflicto, los conflictos laborales, las clases de conflictos, el manejo y resolución de conflictos, la mediación, la negociación, la conciliación y el arbitraje.

El Capítulo 4 contiene la propuesta para la resolución de conflictos, una pequeña introducción, la justificación del porque se implementó y surgió la mediación, el planteamiento, los objetivos, tanto, el general como el específico, enfocados a mejorar la comunicación y el ambiente laboral, así mismo las estrategias utilizadas, los resultados esperados y la descripción de cada una de las actividades que se realizaron, por último una breve descripción de los recursos humanos y materiales utilizados para el desarrollo y ejecución de la propuesta.

En el Capítulo 5 se detalla la sistematización de la propuesta, en dicho capítulo se realizó una breve descripción sobre las experiencias vividas, el proceso de práctica, así como, la reconstrucción detallada de cada uno de los aspectos relevantes sobre la resolución de conflictos y su mediación, así mismo el ordenamiento de la información, el análisis e interpretación de la propuesta.

## **Introducción**

Actualmente en Guatemala una de las áreas más afectadas es el sistema educativo, el cual está enfrentando una gran diversidad de dificultades que abarcan desde, la parte administrativa hasta el ejercicio docente, debido a varios contextos, como la poca ayuda recibida por parte del gobierno y la pobreza existente en el país, favoreciendo a la deserción escolar, y por ende el analfabetismo a nivel nacional, limitando a los habitantes de unas mejores condiciones de vida, ya que las familias por la necesidad económica prefieren que sus hijos trabajen en lugar de estudiar.

A través de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se detectó una gran deficiencia en las relaciones interpersonales del personal docente, técnico y administrativo del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, generando la necesidad de implementar un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como, una mejora en el clima organizacional del instituto. Lo cual permitirá dotar a los docentes participantes de las herramientas necesarias para la construcción de un ambiente de trabajo armonioso y comprometido con la calidad educativa.

Por consiguiente, en este informe se dan a conocer todos aquellos aspectos relevantes sobre la experiencia vivida dentro de la Coordinación Técnica Administrativa del instituto. Los aprendizajes adquiridos y el proceso que llevo a la identificación de la problemática latente en el área administrativa del instituto, pues durante el período de la práctica profesional dirigida, se establece como prioridad implementar un taller enfocado en fortalecer las relaciones interpersonales, entre el personal docente y administrativo del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”.

# **Capítulo 1**

## **Marco contextual**

### **1.1 Descripción de la institución**

La Coordinación Técnico-Administrativa del Distrito 13-01-004 del nivel medio, del municipio y departamento de Huehuetenango, es una institución pública que brinda un servicio importante a toda la comunidad educativa del departamento, contribuyendo al sector educativo, ofreciendo servicios que apoyen al profesional de la educación, por medio del desarrollo humano, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Entre las actividades que esta institución realiza se encuentran las capacitaciones, supervisiones, control, asesorías, orientaciones, organización de actividades pedagógicas y gestión de cualquier tipo de actividad que los establecimientos planifiquen para el bienestar de los estudiantes y la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, fortaleciendo la formación de profesionales de la educación por medio de la especialización académica en áreas del desarrollo pedagógico y administrativo. Es una institución de servicio y proceso para el desarrollo de la educación efectiva.

Las jornadas de trabajo se encuentran establecidas en el código de trabajo, el artículo 119 establece: “la jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador. Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo”.

La Coordinación Técnico Administrativo del Distrito 13-01-004 en el municipio y departamento de Huehuetenango, presta atención al público en general desarrollando actividades administrativas relacionadas con la educación, atendiendo de lunes a viernes, la jornada matutina a partir de las

8:00 am hasta la 1:00 pm y la jornada vespertina de 2:00 pm hasta las 5:00 de la tarde, fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje, atendiéndole con amabilidad y ética profesional.

## 1.2 Reseña histórica de la institución

Fue creada el 2 de enero de 1875 por medio del decreto Número 130, se emitió la primera Ley Orgánica de Instrucción Pública, con la finalidad de lograr la organización, dirección e inspección de la enseñanza, en 1948, se creó la Dirección de Núcleos Escolares Campesinos hicieron funcionar 20 Núcleos localizadores en 13 departamentos de la Republica ejerciendo una función supervisora, orientadora para mejorar el proceso, enseñanza-aprendizaje en 437 escuelas de educación.

En el año 2003 la Coordinación Técnico-Administrativa debido a su gran demanda se dividió en 2 distritos, siendo estos el 13-01-004 y el 13-04-A. La Coordinadora Técnico-Administrativa del distrito 13-01-004 del municipio y departamento de Huehuetenango, inicio a funcionar en el departamento y municipio de Huehuetenango a finales del año 1998 estableciendo los servicios administrativos en el nivel de la preprimaria y la primaria. En el año 2000 se distribuyeron los centros educativos oficiales y privados en tres jurisdicciones.

- Coordinación Técnico Administrativo 13-01-001
- Coordinación Técnico Administrativo 13-01-002
- Coordinación Técnico Administrativo 13-01-003

En el año 2002 se realizaron los traslados del personal administrativos, el coordinador técnico administrativo encargado del distrito 13-01-001, fue nombrado a la dirección Departamental del Municipio y Departamento de Huehuetenango. En el 2004, se organizan las coordinaciones Técnico-Administrativas y los servicios administrativos que ellas realizan quedando de la siguiente manera:

- Coordinación Técnico Administrativo Distrito 13-01-001 presenta los servicios administrativos al sector privado del área urbana del departamento de Huehuetenango.

- Coordinación Técnico Administrativo Distrito 13-01-002 presenta los servicios administrativos al sector oficial del área rural del municipio y departamento de Huehuetenango.
- Se eliminó la Coordinación Técnico Administrativo Distrito 13-01-003 y los servicios administrativos que ella realizaba.

El sistema de la Coordinación Técnico Administrativo (CTA), a nivel local del municipio y departamento de Huehuetenango se implementa a partir del ciclo 1999, de la Dirección Departamental de Educación con base en la resolución No. 003-99 de fecha 18 de enero 1999, de la Dirección Departamental del Municipio y Departamento de Huehuetenango, tomando en cuenta que el proceso de modernización institucional y descentralización impone la necesidad de cambios en la administración educativa a nivel local mediante un nuevo enfoque de la supervisión educativa que garantice una verdadera asesoría, orientación, seguimiento y evaluación de los servicios que prestan los distintos centros educativos del departamento.

## 1.3 Visión y misión

### 1.3.1 Visión

Ciudadanos con carácter, capaces de aprender por si mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamenten su conducta.

### 1.3.2 Misión

Somos una institución dinámica, evolutiva, organizada, eficiente y eficaz generadora de oportunidades de enseñanza aprendizaje orientada hacia los resultados que aprovecha diligentemente todos los avances tecnológicos que el siglo XXI le brinda, comprometida con una Guatemala mejor.

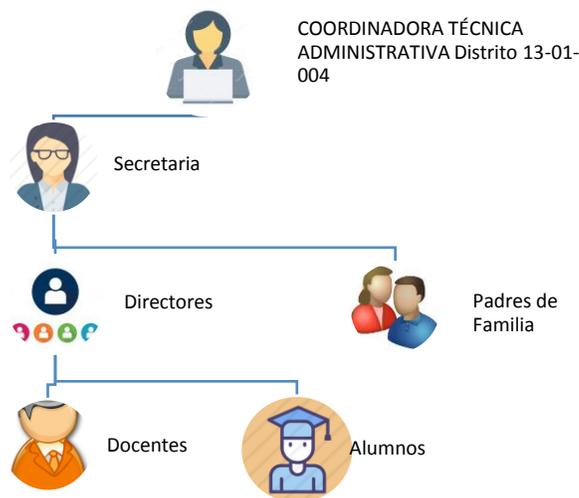
## 1.4 Estructura organizativa

La Coordinación Técnico Administrativo del Distrito No. 13-01-004, del Municipio y Departamento de Huehuetenango representa la cadena de mando que se manifiesta entre los lineamientos del MINEDUC hacia la dirección departamental de Educación, que a su vez lo remite a todos los Coordinadores Técnicos Administrativos que posteriormente informan a los centros educativos por medio de los directores con el fin de otorgarle a cada uno el respeto debido a su posición dentro de la estructura administrativa.

### 1.4.1 Organigrama

En la Figura 1 se muestra el organigrama de la Coordinación Técnica Administrativa.

**Figura 1**  
**Organigrama de la Coordinación Técnica Administrativa**



Fuente: elaboración propia, (2019).

### 1.4.2 Autoridades

En la siguiente Figura se observa la jerarquía de autoridades del Ministerio de Educación, que es quien avala la Coordinación Técnica Administrativa.

**Figura 2**  
**Jerarquía de autoridades**



Fuente: elaboración propia, (2019).

### 1.5 Ubicación geográfica

La Coordinación Técnico-Administrativa, Distrito 13-01-004 del nivel medio, se encuentra ubicada en 5ta avenida A 5-56 zona 1 Colonia el Centro del municipio y departamento de Huehuetenango, a un costado de la ciudad central de Huehuetenango, su principal vía de acceso a la institución es por la 5ta calle de la zona 1.

Además, existe una segunda vía de acceso por la 7ma. calle, luego de girar en la rotonda del boquerón, al lado izquierdo de la distribuidora de repuestos Santa María.



## 1.7 Limitantes de la institución

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de lo que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Y por medio de un proceso de observación y entrevista se identificaron las siguientes:

- Incumplimiento y conflictividad entre los docentes y el director.
- Falta de equipo y mobiliario
- Déficit en el rendimiento académico en los estudiantes.
- Falta de recursos humanos y de material didáctico.
- La institución no cuenta con un edificio amplio, además, posee poca iluminación.

## 1.8 Problemática inicial detectada

La problemática a resolver se identificó por medio de una entrevista que se realizó a la Licda. Clara Armida Morales Castillo Coordinadora de la dependencia, la cual, exteriorizó que dentro de la administración de la misma existen establecimientos los cuales necesita que se le preste especial atención, ya que en ocasiones pasada han presentado situaciones problemáticas que han afectado el desempeño de la institución y de los miembros del personal; por lo cual se decidió realizar un diagnóstico institucional al Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, para detectar si en dicha institución educativa existe algún tipo de necesidad o dificultad que es necesario solventar.

Dicho centro educativo, ha presentado una conflictividad constante entre docentes, dicha problemática ha nacido por confrontaciones y malentendidos entre los miembros del personal de dicho instituto, la cual afecta de manera significativa el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la confianza y la armonía entre cada uno de ellos, así mismo la calidad educativa y el rendimiento de los estudiantes va en deterioro porque el desempeño y productividad de los docentes va disminuyendo, según lo refleja y reafirma encuesta dirigida a docentes de dicho establecimiento.

## Capítulo 2

### Diagnóstico institucional

#### 2.1 Problemática

La problemática principal que se detectó durante la ejecución del diagnóstico institucional realizado por medio de la observación a la institución y una encuesta realizada a los docentes, fue la constante conflictividad entre los miembros del personal docente, técnico y administrativo del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, la cual ha deteriorado el clima laboral y las relaciones interpersonales entre ellos, produciendo confrontaciones y malentendidos, debilitando el desempeño de los docentes produciendo una mala calidad educativa y un bajo rendimiento de los estudiantes.

#### 2.2 FODA sistémico

En la tabla que se muestra a continuación se detalla el análisis realizado a partir del FODA sistémico que se hizo en el Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova".

**Tabla 1**  
**FODA sistémico del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"**

<b>FODA Área</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionalismo del personal docente.</li><li>• Carreras de beneficio a los estudiantes</li><li>• Puntualidad del personal docente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diálogo entre miembros del personal del centro educativo.</li><li>• Becas a estudiantes.</li><li>• Carreras con oportunidad de trabajo.</li><li>• Instalaciones amplias.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación con el alumnado.</li> <li>• Experiencia laboral.</li> <li>• Trayectoria institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo.</li> <li>• Capacitaciones al personal docente, técnico y administrativo.</li> <li>• Cancha Polideportiva.</li> <li>• Buena iluminación.</li> </ul>
<p><b>Debilidades (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiada competencia y egoísmo entre docentes.</li> <li>• Mala comunicación entre el personal docente y administrativo.</li> <li>• Abuso de poder.</li> <li>• Falta de unidad.</li> <li>• Cambio de personal.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sistema de capacitación periódica al personal docente, técnico y administrativo del centro educativo.</li> <li>• Reuniones mensuales de coordinación de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades recreativas, talleres, charlas para fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones humanas.</li> <li>• Rotar la dirección de cada reunión entre el personal docente, técnico y administrativo.</li> </ul>

<p><b>Amenazas (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de crédito institucional.</li> <li>• Miembros del gremio negativos.</li> <li>• Disminución del estudiantado a causa de la actitud del personal docente.</li> <li>• Falta de insumos necesarios para la labor docente.</li> <li>• Delincuencia.</li> <li>• Grupos antisociales.</li> <li>• Competencia negativa</li> <li>• Crítica destructiva</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisiones periódicas de funcionamiento del establecimiento.</li> <li>• Asistencia técnica de psicólogos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo directo más humanístico con el personal del centro educativo.</li> <li>• Sesiones de diálogo, charlas, entrevistas, test psicológicos.</li> </ul>
--	--	--

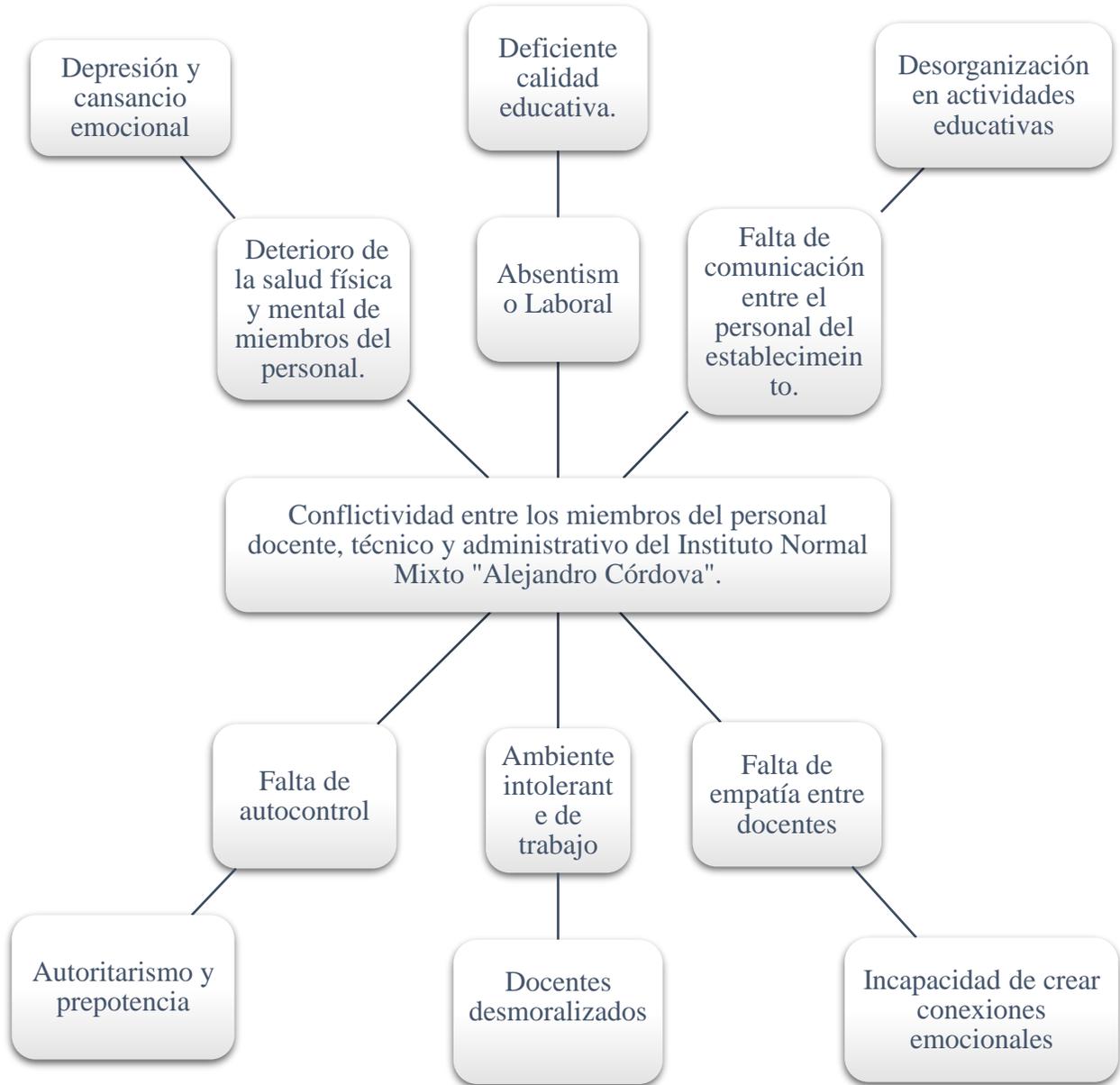
Fuente: elaboración propia, (2019).

### 2.3 Árbol de problemas

En la figura 4 es posible observar el análisis realizado con el instrumento árbol de problemas que se aplicó en el instituto.

**Figura 4**

**Árbol de problemas del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"**



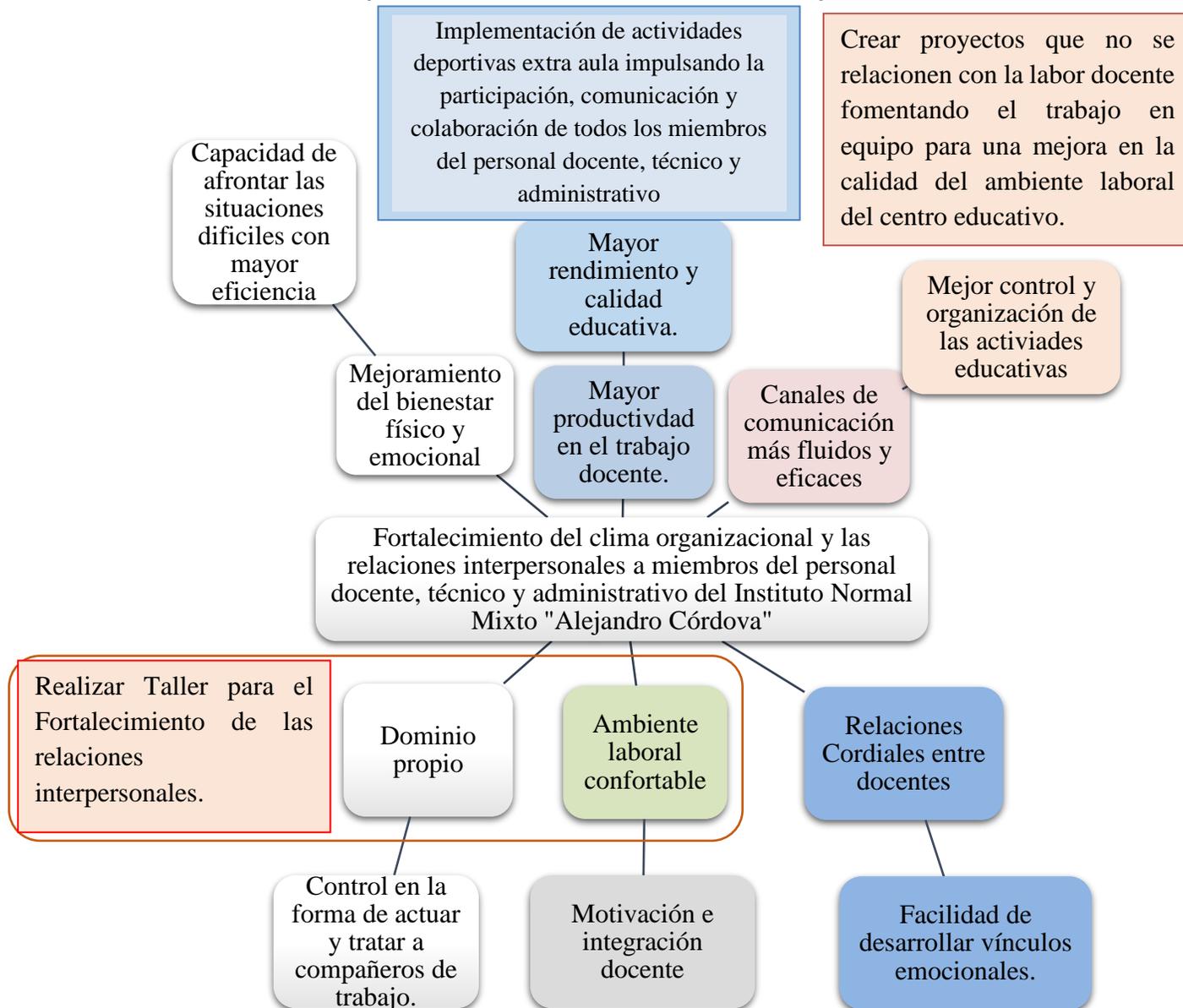
Fuente: elaboración propia, (2019).

## 2.4 Árbol de objetivos

En la Figura 5 es posible observar el análisis realizado con el instrumento árbol de problemas que se aplicó en el instituto.

**Figura 5**

### Árbol de objetivos del Instituto Normal Mixto "Alejandro Córdova"



Fuente: elaboración propia, (2019).

## 2.5 Metodología

Ángel (2000), cita a Kemmis, S. y McTaggart, R, que definen la investigación-acción como “una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar” (p.23).

Jhon Elliot (2013), define la investigación-acción como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. La entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado que tiene como objetivo ampliar la comprensión de los docentes y de sus problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas” (p.24).

Para identificar el problema, previamente se entrevistó a la Coordinadora Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004 quién exteriorizó que el Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” necesitaba de urgente atención, en la cual se realizó una investigación en primer lugar de una previa observación y seguidamente de una encuesta realizada al personal docente, técnico, administrativo y operativo para conocer en qué situación se encontraba el centro educativo, así mismo si le acaecía alguna dificultad o problemática que se necesitara solventar, por medio de dicha encuesta se logra identificar que, una de las problemáticas principales es la conflictividad entre docentes. Seguidamente se acordó implementar un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de esta manera mejorar el clima laboral dentro del centro educativo.

## 2.6 Técnicas

Yuni y Urbano (2006) establece que: “las técnicas de recolección de información confrontan al investigador a un proceso de toma de decisiones para optar por aquellas técnicas que sean apropiadas a los fines de la investigación. Dicha decisión guarda estrecha relación con la naturaleza

del objeto de estudio, con los modelos teóricos empleados para construirlo y con la lógica paradigmática de la que el investigador parte. Las técnicas de recolección de información es clave en el proceso metodológico” (p.27).

Para el desarrollo de la investigación se utilizan distintas estrategias de recolección de datos, entre ellas podemos encontrar:

- Observación: fenómeno que forma parte de las funciones perceptivas de la persona, esenciales, de una manera táctica, para el funcionamiento cotidiano.
- Cuestionarios: es una técnica de recogida de información sobre opiniones, actitudes y habilidades de modo sistemático.
- Entrevista: técnica que se realiza siguiendo un guion estructurado en torno a la información que se puede obtener.
- Pruebas de rendimiento: técnica que utiliza test basados en pautas destinadas a determinar que no existen fugas de memorias o procesos que pierden rendimiento

#### 2.6.1 La Encuesta

Grasso (2006) establece: “Es un método de investigación importante. Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación” (p.13)

El instrumento utilizado fue una encuesta que es un instrumento de fácil aplicación y de muy buena funcionalidad porque la información que recoge es objetiva, dicha encuesta constó de 5 preguntas claras, en las cuales se buscaba recopilar la mayor cantidad de información relevante e importante para ir conociendo a fondo la problemática que se estaba dando, a cada uno de los miembros presentes se les entregó una encuesta que gustosamente respondieron, se les dio un tiempo de 20 minutos para que pudieran responder con tranquilidad.

### 2.6.2 La Observación

Yuni y Urbano (2006), afirman que: “Es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador” (p. 40).

Se llevó a cabo una observación en el centro educativo para identificar las necesidades y problemáticas que estaban latentes y necesitaban atención e intervención, la que fue exitosa ya que se obtuvo información relevante. Sin embargo, fue necesaria implementar y aplicar otro tipo de técnica para validar la información encontrada, y por ello fue necesario realizar entrevistas.

### 2.6.3 La Entrevista

Yuni y Urbano (2006), afirman que “es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana –nuestra capacidad comunicacional- esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, etc.” (p. 81).

Primeramente, se realizó una entrevista personal con la Licda. Clara Armida Morales Castillo, para conocer las situaciones que han surgido tanto dentro de la coordinación, como fuera, ya que se encarga de administrar una gran cantidad de centros educativos, y por medio de dicha entrevista se detectó una institución educativa a la que se le prestaría la debida atención, ya que anteriormente habían surgido algunos malentendidos y situaciones difíciles que afectaron en gran manera el centro educativo.

## 2.7 Instrumentos

Hopper y Ezzeddine (2006), manifiestan: “el FODA es un instrumento que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar

para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones” (p.139).

Por medio de los resultados obtenidos en la encuesta y la observación realizada a cada uno de los docentes, se lograron extraer e identificar cada uno de los datos relevantes, tales como las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución, así mismo las debilidades y amenazas que se han desarrollado dentro del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, y de esta manera establecer estrategias para solventar cada una de las situaciones conflictivas.

## 2.8 Informantes

Soriano (2002), afirma que: “Los informantes, reciben este nombre aquellas personas que por su ubicación en la estructura y organización de la comunidad o grupo que se estudia por sus conocimientos y experiencias sobre el tema objeto de análisis pueden proporcionar información relevante sobre el asunto que se investiga” (p.154).

Para recabar la información se necesitó realizar una investigación, por lo que se utilizaron algunas técnicas o instrumentos como lo son la observación, la encuesta y el FODA. Se entrevistó a la coordinadora técnica administrativa, licenciada Clara Armida Morales Castillo y a la secretaria Irene Morales, quienes son los encargados de realizar los trámites y gestiones administrativas en dicha institución, de la misma manera se utilizaron fuentes orales y escritas, para la obtener la información requerida, seguidamente se determinó el problema sobre el cual se enfatizará y de esa manera contribuir a dar solución a la problemática identificada.

## 2.9 Resultados del diagnóstico institucional

La Coordinación Técnica Administrativa es una institución que presta atención y servicios a estudiantes, docentes, padres de familia y centros educativos, por lo que se realizó un diagnóstico sobre las diferentes problemáticas y necesidades que acaecían en la institución y en los establecimientos que tiene a su cargo. Este diagnóstico se realizó a través del FODA y el árbol de problemas, así como de la observación, cuestionarios, técnicas fundamentales para recabar información sobre las distintas necesidades que enfrenta la coordinación y los centros educativos.

Por lo cual en primer lugar se le realizó una entrevista a la Coordinadora Técnica Administrativa, así mismo a la secretaria, quienes brindan diferentes servicios en la coordinación, las cuales aportaron información relevante sobre las distintas problemáticas que se descubrieron en ella, así también se realizó una observación en la cual se corroboraron los datos recabados en la entrevista y sugirieron que el Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, era el que necesitaba que se le prestara urgente atención. Luego del análisis correspondiente de los datos obtenidos en la indagación se detectaron diferentes necesidades, entre las cuales podemos mencionar: la conflictividad entre docentes, que es un aspecto importante para tomar en cuenta ya que muestra una problemática en la unidad del personal del centro educativo.

Por lo anteriormente manifestado, esta situación afectará en gran manera la calidad educativa que brinda el instituto a los estudiantes, si esta situación no se solventa ira deteriorando el rendimiento académico de los estudiantes, lo que tendrá como resultado una disminución en la población estudiantil, el centro educativo y el cuerpo docente será desacreditado y perderá confianza ante los padres de familia. Otra de las problemáticas detectadas fueron las malas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, ya que muchos miembros del personal que componen el centro educativo demostraron tener una mala comunicación, tolerancia y empatía entre ellos.

Conforme al análisis y resultados obtenidos por medio el FODA y el árbol de problemas se optó por la implementación de un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, por medio del cual se ayudaría a que cada docente tenga una comunicación más efectiva con sus

compañeros, al dar a conocer sus puntos de vista e indicarle a los demás que respeten la opinión de cada uno y de esta manera mejorar las relaciones personales, fomentando el respeto y la tolerancia.

## **Capítulo 3**

### **Marco teórico**

#### **3.1 Las necesidades básicas del ser humano**

Quintero cita a Koltko (2006), al manifestar que “las cinco categorías de necesidad son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser”. La diferencia distintiva entre una y otra que se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo” (p.2).

Como seres humanos tenemos muchas necesidades que son de gran importancia el solventar ya que son clave en el desarrollo y crecimiento personal de cada una de las personas, cada necesidad se suplirá conforme la prioridad que cada una tenga y se le otorgue, y entre estas necesidades una de las que posee gran prioridad son las necesidades sociales o de pertenencia, ya que no importando el ámbito en el que se desenvuelva cada persona o la clase social que posea, en cada momento el ser humano se relaciona con diversos tipos de personas por lo que debe de ir buscando y creando diferentes maneras de relacionarse con las personas de su entorno.

Todas las necesidades que se encuentran en la pirámide de Maslow cumplen un papel importante en la vida de cada individuo, dichas necesidades están ordenadas según las prioridades humanas y están enlazadas unas con otras, ya que si no se sule alguna de ellas no se podrán suplir las demás, porque habiendo satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas que son las que a diario debemos de suplir, la persona puede buscar relaciones interpersonales para satisfacer su necesidad de amor y pertenencia ya que las personas por naturaleza son seres sociables que necesitan relacionarse, comunicare con más personas y que no pueden estar aislados de los demás.

## 3.2 La empatía

Roche (2004), dice: “Es la capacidad de sincronizar emocionalmente (y también cognitivamente) con los demás y supone una base importante sobre la cual se asientan las relaciones interpersonales positivas. Desde este punto de vista podemos afirmar que la empatía sería una disposición emotiva que favorecería la calidad en las relaciones sociales” (p.32).

La empatía otorga grandes beneficios, tanto para uno mismo como para los que están a nuestro alrededor, la empatía resulta ser crucial en las relaciones sociales y es básica para tener lazos afectivos sanos con la familia y buenas relaciones en cada uno de los ámbitos de nuestra vida, así mismo nos es de gran utilidad para adaptarnos a lo que nos ocurre en la vida, por lo cual al empatizar las personas se vuelven poco a poco más sensibles a lo que los demás necesitan, tiene mayor receptividad ante lo que los demás piensan y sienten, esto es percibido por las personas que se encuentran a nuestro alrededor y es visto con buenos ojos, por lo cual las personas que son más empáticas son muy queridas en el entorno en el que se desenvuelven.

### 3.2.1 Las relaciones interpersonales

Prócel (2012), dice que: “las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más intermedio 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” (p.1).

Las relaciones interpersonales juegan un papel clave en el desarrollo de las personas, estas relaciones están presentes desde nuestro nacimiento hasta nuestros últimos días; las buenas relaciones interpersonales nos permiten sentirnos competentes en las más variadas situaciones, además permite formar nuevas amistades al igual que mantenerlas a largo plazo, también a expresar necesidades propias, compartiendo experiencias y empatizando con las vivencias de quienes nos rodean, para así entender de mejor manera a cada una de las personas con las que nos relacionamos.

Uno de los aspectos de suma importancia a tomar en cuenta son las habilidades sociales y comunicativas que están presentes en absolutamente todos los ámbitos de la vida diaria ya que cotidianamente nos relacionamos con distintos tipos de personas por lo que es importante el darle la importancia necesaria a la manera en la que interactuamos con los que nos rodean, estas conductas concretas aunque de complejidad variable permiten que la persona se sienta competente y se desenvuelva cómodamente en diversas situaciones y tenga la capacidad de obtener gratificación social.

### 3.2.2 Relaciones Laborales

Tener buenas relaciones laborales es sinónimo de felicidad, ya que una relación laboral efectiva con compañeros de trabajo da lugar a un entorno positivo, lo que beneficia la calidad de los resultados en una organización, dado que, si una empresa goza de buenas relaciones laborales, será más propensa a atraer empleados altamente calificados, en la que cada uno dará su apoyo en diferentes aspectos como a la hora de organizarse, ya que se adaptarán de manera sencilla a su labor y alcanzarán de manera más rápida los objetivos trazados por la empresa porque se sentirá muy motivado y cómodo con su trabajo.

López (2006), afirma que: “ocupan hoy en día, un lugar especial en la sociedad. La evolución de la sociedad, la reivindicación del derecho a la dignidad, y sobre todo el mercado, ha traspasado al trabajo a un escenario en la que convivimos pacíficamente: empresario, trabajadores, profesionales, gobiernos y organizaciones con el único objetivo de mejorar las condiciones de vida” (p.11).

Por lo cual, es de vital importancia que las instituciones promuevan un clima de familiaridad y así cultivar buenas relaciones con cada una de las personas con las que nos relacionamos tanto en el hogar, como en el ámbito laboral, así formar lazos de amistad y compañerismo, lo que dará como resultado un ambiente de trabajo armonioso y ameno, en el que se fomente el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo, produciendo una mejorará en el rendimiento de cada uno de los trabajadores, generando un crecimiento significativo de la institución.

Yañez, et al. (2010) afirma: “Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza. Esta es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. Basados en el modelo integrativo de la confianza, esta se encuentra determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad” (p.194).

La confianza juega un papel muy importante en las relaciones interpersonales, es el factor primordial al que muchas veces no se le presta la atención debida, porque creen que no es relevante o que el sueldo pagado lo compensará, lo que es totalmente equivocado ya que es el punto para que los empleados tengan un buen ambiente de trabajo, en el que se desenvuelvan sin tensiones y exista de esta forma una buena comunicación no solamente entre compañeros de trabajo sino entre empleador y empleado; así mismo una buena relación de confianza producirá en cada trabajador lealtad, honradez y honestidad.

### 3.3 Conflicto

Viana (2013), afirma que “el conflicto se produce cuando dos o más individuos o grupos con intereses diferentes defienden los mismo con firmeza y decisión. El conflicto no supone solo la existencia de intereses contrapuestos, sino que requiere estrategias y esfuerzos de cada parte para hacer prevalecer sus propias posiciones e intereses” (p.13).

Los conflictos se pueden considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales, de componentes claramente contrarios, de una parte de los empresarios y de otra los trabajadores donde los intereses son contrapuestos, o bien los conflictos pueden surgir como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales existentes en las organizaciones o así mismo como algo inherente a la propia empresa, también es importante mencionar que los conflictos pueden surgir muchas veces por las discrepancias existentes entre los intereses de los miembros del proceso productivo de una determinada organización.

Todo conflicto tiene inmerso:

- el antagonismo de intensidad variable entre las partes.
- las diferentes percepciones de la realidad.
- la falta o insuficiencia en la comunicación entre las partes.

Cada uno de los conflictos está estructurado y clasificado en varios elementos, tales elementos se encuentran descritos en la tabla siguiente:

**Tabla 2**  
**Elementos del conflicto**

Elementos del Conflicto
Actores
Entre los cuales se pueden mencionar a los actores principales los cuales poseen un interés directo en el objeto del conflicto, seguidamente encontramos a los actores secundarios, los cuales tienen una participación en el mismo pero subordinada a los anteriores, y por último están los intermediarios los cuales tienen por objetivo el buscar soluciones y propiciar una resolución viable al conflicto.
Objetivos
Que son los que marcan el escenario de resolución del conflicto, y que se desenvuelven desde una perspectiva positiva, es decir, lo que las partes interesadas desean y negativa que es aquello que las partes tratan de evitar.
Problemas suscitados
Son las cuestiones objeto de conflicto, cuya acotación será de las principales funciones del mediador.
Intereses o necesidades
Son las variables que impulsan el comportamiento de las partes.
Actitudes o comportamiento
Son las reacciones visibles de las partes frente al conflicto.
Estrategias

Son las formas de abordar el conflicto y que pueden consistir en evitarlo, solucionarlos por la fuerza, recurrir a la autoridad o el acuerdo.

Fuente: Viana López, (2013).

### 3.3.1 Conflictos Laborales

Viana (2013), establece que: “las situaciones de conflicto no son privativas de un ámbito concreto de la actividad humana, sino que pueden darse en cualquiera de ellos. Existe, sin embargo, un ámbito particular en que el conflicto tiene una fisonomía propia, y cuya trascendencia pública obliga, de un lado, a su reconocimiento social y jurídico, y otro, al establecimiento de vías de solución de este: nos referimos al ámbito de las relaciones laborales” (p.59).

Dentro de las instituciones, los conflictos laborales pueden hacer que cada uno de los miembros se sientan frustrados, decepcionados, que sientan que sus opiniones no fueran reconocidas y que no poseen ningún valor, pueden incluso cuando el conflicto se intensifica causar actos de violencia entre los miembros y como resultado los miembros se estresan, se vuelven inaccesibles, les afecta negativamente tanto en su desenvolvimiento profesional como personal y el equipo de trabajo pierde de vista las metas ya que no puede centrarse en lograr los objetivos porque al existir conflictos le prestan más atención al que dirán.

### 3.3.2 Clases de conflictos laborales

Los conflictos laborales se clasifican de la siguiente manera:

a) Los Conflictos individuales: Barquero (2005), afirma que: “el conflicto individual normalmente se caracteriza no por el número de los trabajadores involucrados (pueden ser varios), sino por la trascendencia de los hechos en pugna. En éstos por tanto pueden participar uno o varios trabajadores que consideren afectados sus intereses particulares: un salario inferior, una sanción injusta, un horario de trabajo ilegal” (p.209).

Estos tipos de conflictos son aquellos que afectan a un solo trabajador, los cuales se pueden convertir en toda una tensión concreta y específica manifestada externamente entre trabajadores y

empresarios, que llevarán a diferencias, discusiones y roces entre ellos, así mismo este tipo de conflicto puede abarcar incluso a varios trabajadores.

b) Los Conflictos Colectivos: Viana (2013), instituye que: “los conflictos colectivos son aquellos que expresan un estado de enfrentamiento entre un empleador o un grupo de empleadores y el conjunto de los trabajadores empleados de aquellos, normalmente representados por uno o más sindicatos. En general se trata de una situación en la que la diferencia, la discrepancia o el distinto modo de objetar una discusión, no ha permitido encontrar maneras de llegar a acuerdos o transacciones, y que en sus efectos modifica los términos en que se han desarrollado las relaciones entre las partes afectadas, tanto hacia dentro, como hacia fuera de esa relación o en ambos sentidos” (p. 64).

Los conflictos colectivos tienen su origen en una condición de trabajo pactada colectivamente y puede afectar a uno o varios trabajadores, además, debe de afectar a un interés colectivo, que exceda de lo individual y afectar a un conjunto indiferenciado de trabajadores, y como, los conflictos colectivos afectan a todos los integrantes presentes del grupo de trabajo, en donde surgen controversias que lesionan o pueden lesionar derechos subjetivos de los trabajadores o afectar el interés profesional, siendo este el interesado en que se resuelva por la vía pacífica.

c) Conflictos plurindividuales: Viana (2013), dice que “son una especie atípica, pues son el resultado de una situación de enfrentamiento entre un grupo de trabajadores que tienen reclamos de carácter individual contra un empleador o un grupo de empleadores, que, por ser de la misma índole de similares características, hace que los reclamantes se agrupen y gestionen solidariamente la respuesta a su problema” (p.68).

d) Conflictos impropios: Viana (2013), indica que “la referencia alude un tipo de conflicto que alguna doctrina, ha denominado acertadamente como de carácter impropio, puesto que no revelan la existencia de una disputa entre el sector empleador y el sector de los trabajadores. Se trata de los conflictos intersindicales, los conflictos de solidaridad y los de tipo político (p.68).

### 3.4 Manejo y resolución de conflictos

Como individuos con necesidades, gustos, puntos de vista y valores diferentes es inevitable que no encontremos conflictos a lo largo de nuestra vida, lo importante es cómo los afrontaremos y con qué facilidad le buscaremos soluciones, ya que el conflicto puede ejercer, en función de sus condiciones y del modo de gestionarlo, tanto un efecto positivo como un efecto negativo, por lo cual las intervenciones que se realizan ante los conflictos, deberán estar más orientadas a una disminución o eliminación del mismo, olvidando muchas veces las consecuencias positivas del conflicto.

Siempre que aparece un conflicto en un equipo de trabajo la gente tiende a eludirlo, lo que se trata de un error porque precisamente lo malo no es la existencia del conflicto sino su mala gestión, por lo cual es necesario tener en cuenta de que existen un gran conjunto de técnicas y métodos que han sido creados y diseñados para permitir que las partes interesadas y afectadas en el conflicto puedan tomar decisiones que permitan soluciones no violentas, válidas y de beneficio para ambas partes, estas técnicas se caracterizan por ser utilizables en momentos en que la intensidad del conflicto lo requiere y necesita, ya que permite que a través de instrumentos se pueda tener un mejor manejo del mismo y exista facilidad en llegar a acuerdos que satisfagan ambos intereses.

Por lo cual, después de que en un ambiente adecuado hemos escuchado activamente a la otra parte, hemos expresado de forma asertiva nuestras necesidades e intereses, estamos en condiciones de pensar, de forma conjunta qué podemos hacer para resolver el conflicto, por lo que es importante el sugerir si se es mediador a las personas interesadas varias alternativas y opciones como le sea posible para buscar y encontrar así una solución viable a la problemática por que el objetivo de la resolución de un conflicto no es yo gano tu pierdes sino que es yo gano tu ganas. Por lo tanto, es necesario hacer uso de diferentes técnicas que ayuden a encontrar soluciones que beneficien ambas partes. A continuación de describen algunas de ellas:

### 3.4.1 La Mediación

Sáez (2003) dice que: “la mediación y la llamada gestión de conflictos, este conjunto de técnicas y principios, ha contribuido a popularizar otra manera de enfocar las soluciones a los conflictos: el diálogo ha desplazado al exabrupto, el acuerdo a la extorsión y la imposición como regla. Sin embargo, la mediación no ha sido más que un ingrediente a la hora de aderezar un oficio y un saber centrado en el conflicto, en la crisis y observado desde la pluralidad disciplinaria y la profundidad científica” (p. 19).

Barrientos (2010), afirma que: “es un proceso no adversarial de resolución de conflictos que usa mecanismos consensuales, en el cual un tercero neutral, respecto a los resultados, e imparcial, respecto a las partes, ayuda a los litigantes a que logren un acuerdo válido para ambos o, al menos, a que restablezcan la comunicación entre ellos” (p. 51).

La mediación es un proceso en el cual todas las personas que tengan conflictos tienen la oportunidad de intercambiar ideas, necesidades y diferencias para buscar soluciones satisfactorias para cada una de las partes, así mismo es de carácter preventivo y de intervención directa obteniendo una rápida resolución, esta intervención atiende emociones llegando a acuerdos con base a necesidades y logra reestablecer el vínculo entre los involucrados, sin testigos ni pruebas; es un método muy funcional y de fácil aplicación ya que se puede utilizar en todo tipo de ámbitos en los que se desenvuelva la persona que está siendo afectada.

### 3.4.2 La negociación

Arada (2005), afirma que: “la negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversarias por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es la de llegar a un acuerdo aceptable por todos. La negociación se inserta a menudo en el marco más o menos codificado y normativo de los tratados internacionales y la legislación interna de los Estados. Este cuadro jurídico fija, de manera más o menos precisa, según sea la situación del conflicto y del país, las condiciones en que se han de emprenderse y desarrollarse las discusiones” (p. 57).

La negociación debe ser un proceso de comunicación bidireccional y dinámico en el que cada una de las partes interesadas traten en forma directa de resolver sus diferencias y defender sus intereses a través del diálogo con el fin de llegar a un acuerdo o una solución, es importante resaltar que la negociación no solamente se da entre personas ejecutivas de altos cargos sino que en realidad es un proceso cotidiano que se presenta en todas las actividades que realiza el ser humano, ya que si hay alguna diferencia o desacuerdo entre compañeros de trabajo o amigos la negociación surge como una necesidad de intentar resolver dichas diferencias para restablecer las relaciones de amistad que se tengan.

### 3.4.3 Conciliación

Vado (2006), dice que: “se ha entendido por la doctrina como un medio no judicial de resolución de conflictos mediante el cual las partes entre quienes existe una diferencia susceptible de transacción, con la presencia activa de un tercero conciliador, objetivo e imparcial, cuya función esencial consiste en impulsarlas fórmulas de solución planteadas por las partes o por él mismo, buscan la forma de encontrar solución y superar el conflicto de intereses existentes” (p. 382).

La conciliación es una herramienta muy funcional en la resolución de conflictos y de sencilla aplicación, las personas afectadas son las que buscan a una persona que será el conciliador y que actuará de manera imparcial, dicha persona solo dará posibles sugerencias que las personas afectadas escucharán y analizarán, y si es de conveniencia y beneficio para ambas personas la aceptarán; el conciliador al ser imparcial no podrá imponer su criterio, el solo escuchara a cada una de las partes, seguidamente entre ambos llegaran a acuerdos factibles que solucionen paulatinamente la situación.

### 3.4.4 Arbitraje

Otra de las herramientas funcionales para la resolución de conflictos, es el arbitraje en el cual dos personas que presentan un conflicto buscan a una persona de confianza que funja como árbitro, en la cual las partes afectadas se someterán a la voluntad de un tercero (árbitro), durante la resolución del conflicto las partes afectadas darán a conocer cada una de sus inquietudes, el árbitro será la

persona que impondrá las condiciones factibles para llegar a solucionar la situación que se está enfrentando llegando a acuerdos beneficiosos para las partes afectadas.

Vado (2006), afirma que: “es el sometimiento de un litigio a un tercero neutral ajeno a las partes que lo deciden mediante una resolución, llamada laudo, vinculativa para las partes, cuya ejecución obligatoria queda encomendada a un juez, previa homologación que ésta haga del laudo. La esencia del arbitraje es el sometimiento que las partes de común acuerdo para acudir a dicho medio alternativo” (p. 386).

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### 4.1 Nombre de la propuesta

Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones interpersonales dirigido al personal docente, técnico y administrativo del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada vespertina del municipio y departamento de Huehuetenango.

#### 4.2 Introducción

Como seres humanos todos tenemos formas de pensar distintas, y es ahí donde muchas veces surgen conflictos ya que no compartimos o no estamos de acuerdo con el punto de vista de los demás y esto sucede en todos los ámbitos y en este caso en el ámbito educativo, donde se realizó un diagnóstico para formular una propuesta de mejora con la finalidad de detectar una problemática y encontrar su respectiva solución. El problema detectado fue la conflictividad entre docentes de un centro educativo que estaba produciendo un deterioro en el clima organizacional de la institución que no solo afecta al personal sino también a la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes.

La solución a dicha problemática es la implementación de talleres y actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales para una mejora en el clima organizacional del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” del municipio de Huehuetenango, en la que por medio de la Coordinación Técnica Administrativa distrito 13-01-004 se hicieron gestiones previas con el centro educativo para la implementación de un taller sobre dicho tema. Al detectarse el problema se implementó un taller sobre el fortalecimiento de las relaciones interpersonales impartido por un profesional especializado en la materia.

El objetivo trazado busca fortalecer las relaciones interpersonales y laborales del personal docente, técnico y administrativo para de esta forma mejorar el ambiente y el clima organizacional, por lo que para alcanzar dicho objetivo, se deben de realizar e implementar periódicamente actividades lúdicas que promuevan la participación activa y el protagonismo de cada uno de los miembros del personal docente y así mismo se fomente la unidad, la cooperación, el compañerismo y el trabajo en equipo, para que de esta forma exista más empatía, motivación y una mejor comunicación entre cada uno de los miembros del personal del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”.

### 4.3 Justificación

Las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante en el desarrollo, de cada uno de los ámbitos de nuestra vida, por tal razón las instituciones y centros educativos deben de darle la importancia necesaria utilizando diferentes tipos de estrategia para su fortalecimiento, por lo cual por medio de la Coordinación Técnica Administrativa del distrito 13-01-004 se observaron una serie de casos y conflictos dentro del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, dichos conflictos han surgido de confrontaciones y malentendidos entre el personal docente de dicha institución, lo cual, no solo afecta a las relaciones interpersonales de cada uno de ellos, sino también fomenta un deterioro en la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes.

El motivo de la implementación de un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, es para generar una mejora significativa en el clima organizacional, mejorando la comunicación entre cada uno de los miembros del personal docente y que así exista un mejor desenvolvimiento, eficiencia y eficacia en el desarrollo de su labor, logrando así de esta manera el limar si se da el caso de que existan posibles asperezas que se han creado por la conflictividad y las confrontaciones, y así mismo que se viva un ambiente de unidad, compañerismo y trabajo en equipo.

El fortalecimiento de las relaciones interpersonales no solo beneficia a los docentes socialmente, sino también emocionalmente, ya que crea un clima organizacional sano para el buen desenvolvimiento laboral, así mismo favorece a establecer un clima de relación óptimo que permita

a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así a un mejor rendimiento académico o profesional, también contribuye a mejorar el autoconcepto, la autoestima y a mantener un lugar de control interno, puesto que aumenta la sensación de control que tiene el sujeto sobre su vida.

#### 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

A causa de los problemas detectados por medio de la observación dentro del centro educativo, y a través de una entrevista realizada a la administradora de la Coordinación Técnica Administrativa, por medio del FODA se identificaron problemas tales como: mala comunicación entre el personal docente, técnico y administrativo, abuso de poder, falta de unidad, demasiada competencia y egoísmo entre docentes y un constante cambio de personal del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, demostró tener un deterioro de las relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del personal de dicho instituto, por lo cual al analizar dicha problemática se toma la decisión de implementar un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales beneficiando así a todos los miembros del personal del centro educativo y por ende a los estudiantes.

Con la implementación de este taller se busca inicialmente mejorar el clima organizacional del instituto para exista armonía y motivación, así mismo, mejorar la comunicación entre cada uno de los docentes, ya que se identificó un gran deterioro en ese aspecto, por lo cual se ejecutarán actividades en las que se incluirán a todos los miembros del personal del establecimiento en donde se fomentara una participación activa y se motive a que la forma más óptima de trabajo es la que se realiza en conjunto, unidad y colaboración con los demás dejando a un lado la competitividad y el egoísmo.

## 4.5 Objetivos

### 4.5.1 Objetivo general

Fortalecer las relaciones interpersonales y laborales del personal docente, técnico y administrativo mejorando el ambiente y clima organizacional del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” del municipio y departamento de Huehuetenango.

### 4.5.2 Específicos

- Fomentar un ambiente en el personal del centro educativo en el que se estimule la formación de actitudes de aceptación y respeto hacia los sentimientos y características de los otros.
- Establecer en la institución un clima de apertura y confianza que permita a cada uno de los miembros del personal docente comunicarse de forma adecuada entre ellos.
- Disminuir conflictos personales que se dan entre el personal como resultado de los intercambios de opiniones para promover un ambiente agradable y competitivo.

## 4.6 Estrategia

La estrategia consiste en:

- La implementación de un Taller Sobre el Fortalecimiento del clima organizacional y de las Relaciones Interpersonales dirigido a docentes del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” del municipio y departamento de Huehuetenango.
- La ejecución de actividades para fomentar la empatía, compañerismo, la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la confianza y comunicación entre cada uno de los docentes.
- Por medio de la aplicación de test psicológicos identificar el estado emocional de cada uno de los miembros del personal docente, técnico y administrativo para llevar a la concientización sobre la problemática latente llegando a acuerdos que sean de beneficio a todos los afectados.

## 4.7 Resultados esperados

Se espera lograr lo que se describe a continuación:

- Lograr que exista entre cada uno de los miembros del personal docente, técnico y administrativo la facilidad de comprender y tolerar a sus demás compañeros.
- Mejorar las relaciones laborales fomentando confianza y familiaridad para que exista una comunicación más fluida y asertiva.
- Proporcionar a cada uno de los docentes herramientas para tener una mejor socialización y empatía.

## 4.8 Actividades

Entre las actividades realizadas para el alcance de la intervención propuesta se lista la:

- Implementación de una entrevista personal a la administradora de la Coordinación Técnica Administrativa.
- Elaboración del FODA sistémico del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”
- Creación del Árbol de Problemas.
- Creación del Árbol de Objetivos.
- Realización de la observación general al centro educativo.
- Implementación de la encuesta semiestructurada dirigida al personal docente, técnico y administrativo del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”.
- Gestionar con la directora del centro educativo la autorización del taller.
- Realización de acciones de gestión pertinente con el profesional que impartirá el taller.
- Implementación del Taller sobre el Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales para mejorar el clima organizacional docente.

## 4.9 Cronograma de actividades

La tabla siguiente evidencia el cronograma de trabajo para llevar a cabo el proceso.

**Tabla 3**  
**Cronograma de actividades**

Estrategia	Resultados esperados	Actividades	Mes 1 Junio	Mes 2 Julio	Mes 3 Agosto	Observaciones
Implementación de un Taller sobre el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales para una Mejora en el Clima Organizacional del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”.	Lograr que exista entre cada uno de los miembros del personal docente, técnico y administrativo la facilidad de comprender y tolerar a sus demás compañeros.	FODA				

<p>Ejecución de Actividades para fomentar la empatía, compañerismo, la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la confianza y la comunicación entre cada uno de los docentes.</p>	<p>Proporcionar a cada uno de los docentes herramientas para tener una mejor socialización y empatía.</p>	<p>Árbol de Problemas</p>															
<p>Por medio de la aplicación de test psicológicos identificar el estado</p>	<p>Mejorar las relaciones laborales fomentando confianza y familiaridad para que</p>	<p>Árbol de Objetivos</p>															

<p>emocional de cada uno de los miembros de personal docente, técnico y administrativo para llevar a la concientización sobre la problemática latente llegando a acuerdos que sean de beneficio a todos los afectados.</p>	<p>exista una comunicación más fluida y asertiva.</p>																
		Entrevista															
		Observación y encuesta															
		Gestión al centro educativo para															

		llevar a cabo la implementación de un taller																	
		Gestión del capacitador profesional para agendar la fecha del taller																	
		Implementación del Taller Sobre el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales para una Mejora en el Clima Organizacional																	

Fuente: elaboración propia, (2019).

#### 4.10 Metodología

La metodología que se implementará en la propuesta es la Investigación-Acción que consiste en una forma de indagar desde el interior de la institución realizando una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales para ir detectando las necesidades que existen en ella, e intervenir en la que necesite de manera urgente atención, con el fin de minimizar la problemática encontrada, buscando soluciones viables y aplicables, produciendo mejoras progresivas que sean de beneficio a la institución, por lo cual se utilizarán estrategias de acción que se aplicarán durante el proceso de investigación, en donde se hará uso de la observación, reflexión y cambio.

Así mismo, de acuerdo con Latorre (2003), que cita a Jhon Elliot, el cual define la investigación-acción como “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez se logre una comprensión más profunda de los problemas” (p.23). Por lo cual la investigación-acción a través de una buena comprensión sobre cómo es que se dan las situaciones problemáticas en la sociedad busca mejorar la toma de decisiones para resolver problemas cotidianos e inmediatos.

También se implementarán otros métodos, como el método activo, durante la ejecución del taller para que cada uno de los docentes tenga la oportunidad de utilizar sus conocimientos previos y aplicarlos, fomentando un aprendizaje significativo, para que de esta forma sean protagonistas y creadores de su propio aprendizaje, ya que según Vargas (1977), “el método funciona como un dispositivo, que hace que el estudiante actúe física y mentalmente. El profesor deja de ser un simple transmisor y se convierte en un coordinador, un líder, un guía de la tarea” (p.143).

Así mismo se utilizó el método participativo en la que Hernández Fernando cita a López (2007), en su tesis *Metodología Participativa y su incidencia en el aprendizaje del teorema de Pitágoras* donde textualmente define “que es un conjunto de procedimientos mediante el cual busca la intervención activa de los participantes para la construcción conjunta del conocimiento. Se fundamenta en la participación, estímulo en el trabajo colectivo basado en la comunicación y motivación.” (p. 6). Por lo cual se incentivó a los docentes a participar y estar motivados por medio de actividades en las que la participación de cada uno era fundamental.

#### 4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

La implementación de un taller para el Fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el cuerpo docente del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada vespertina, gestionado por medio de la Licenciada Clara Armida Morales Castillo Coordinadora Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004 del municipio y departamento de Huehuetenango, surgió por la necesidad urgente de fortalecer, mejorar y solventar situaciones problemáticas de confrontación y de roce que se estaba dando entre los miembros del personal docente de dicho centro educativo.

Como parte del pensum de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y en el desarrollo de la práctica profesional dirigida, se realizan las gestiones necesarias para la implementación de un taller sobre el fortalecimiento de las relaciones interpersonales enfocado en una mejora del clima organizacional, por parte de un profesional con experiencia en la resolución de conflictos interpersonales, impartiendo temas de beneficio profesional y personal para cada uno de los miembros del personal docente y administrativo del establecimiento.

Así mismo, la ejecución de este taller se llevó a cabo el día 21 de agosto de 2019, en el cual se pretende llegar a una concientización sobre las situaciones conflictivas que se están dando, para que de esta forma se pueda llevar a cada uno de los docentes a analizar y reflexionar acerca de cómo es que se están desarrollando con cada uno de sus compañeros, si están errando en algún aspecto, si existe algún tipo de problema entre ellos y si necesitan realizar mejoras o cambios en su vida personal y laboral.

Así mismo, dotar a dichos docentes de herramientas para fortalecer sus relaciones interpersonales para que exista más empatía y comprensión entre cada uno de ellos, posteriormente al finalizar el taller se realizará una reunión con la directora y la comisión de disciplina, los cuales se encargaran de monitorear y supervisar que se apliquen cada una de las estrategias para ir solventando la situación durante el resto del año; todo será monitoreado a través de la observación y acompañamiento docente.

## 4.12 Recursos

### 4.12.1 Humanos

La encargada de la administración de la Coordinación Técnica Administrativa, la licenciada Clara Armida Morales Castillo, por lo que, de acuerdo con sus funciones de supervisión al Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, vio la necesidad de mejorar la relación laboral del personal docente, técnico y administrativo. Para lo cual, por medio una entrevista dio a conocer a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la

Universidad Panamericana, la situación que se estaba dando en el instituto y por la cual solicito intervenir, a través de la realización de un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el cual fue impartido por la Psicóloga Sunny Recinos Hidalgo.

#### 4.12.2 Materiales

Para la realización del taller de fortalecimiento de las relaciones interpersonales para una mejora en el clima organizacional, se utilizó material audiovisual como computadora y proyector para facilitar la comprensión de cada uno de los temas impartidos, así mismo se utilizaron hojas de papel bond para realizar una actividad de fortalecimiento de la inteligencia emocional, seguidamente se usaron monigotes de plástico formando diferentes tipos de formas para el fortalecimiento de la unidad y el trabajo en equipo, así mismo por medio del uso de escritorios a través de dos equipos diferentes realizaron una pirámide cada equipo.

#### 4.13 Presupuesto

La Tabla 4 evidencia el presupuesto que se utilizó para el desarrollo de la propuesta.

**Tabla 4**  
**Presupuesto asignado para la realización de taller**

No.	Concepto	Precio Unitario	Total
1	Hojas de papel bond	Q.0.10	Q. 3.00
2	Alquiler de cañonera	Q. 75.00	Q. 375
3	Impresión de encuestas		Q. 7.50
4	Diplomas	1.50	Q. 75.00
5	Refacción		Q. 200.00
6	Capacitador	Q.375	Q. 375.00
<b>Total</b>			Q. 960.50

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## **Capítulo 5**

### **Sistematización de la propuesta**

#### **5.1 Experiencia vivida**

Para completar la propia formación profesional se realizó la práctica profesional dirigida, establecida en el pensum de estudios de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, por ello, se hizo la práctica en la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004 del municipio y departamento de Huehuetenango, en la cual por medio de una entrevista con la encargada de la administración de dicha Coordinación se detectó un establecimiento que necesitaba que se le prestará urgente atención, posteriormente con los datos recolectados con la observación y la encuesta se encontraron diversas necesidades entre las que se pueden mencionar: la mala comunicación entre el personal del establecimiento, el abuso de poder, la falta de unidad, la constante competencia y egoísmo entre docentes y el constante cambio de personal.

Con el diagnóstico realizado al centro educativo por medio de la observación y la encuesta se decidió trabajar e intervenir en las propuestas enfocadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” jornada vespertina del departamento y municipio de Huehuetenango, para lograr facilitar la resolución de conflictos, ya que dicho establecimiento mostraba un deterioro en la unidad de los miembros del personal, también una falta de comunicación, lo que causaba desorganización, confrontaciones, enfrentamientos entre docentes y una mala calidad educativa creando un des acreditamiento de la institución y de los docentes.

Bajo la observación de esta necesidad se propuso la implementación urgente de un taller para fortalecer las relaciones interpersonales para una mejora en el clima organizacional del Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, en el cual se realizaron actividades de concientización y reflexión con todos los miembros del personal docente, técnico y administrativo en primer lugar para ir creando estrategias de solución a los conflictos latentes, así mismo para fomentar el

compañerismo, la colaboración, la empatía y comprensión, la competencia sana y el trabajo en equipo, y para que el ámbito laboral de cada docente sea agradable y armonioso.

## 5.2 Reconstrucción histórica

La Coordinación Técnica Administrativa tiene a su cargo una gran cantidad de establecimientos, en los cuales debe de velar por que exista un buen funcionamiento, manejo, administración, una buena calidad de enseñanza y un ambiente laboral cómodo y agradable tanto para estudiantes como para cada uno de los miembros del personal docente, técnico y administrativo, para que de esta forma cada uno desarrolle su labor con buen ánimo, eficaz y eficientemente.

Se tomó la decisión de realizar la práctica profesional dirigida en esta institución con el objetivo de generar nuevas experiencias, conocimientos y aprendizaje, durante este proceso se seleccionó uno de los establecimientos que administra la CTA, en la que se fue desarrollando como parte del curso la ejecución de una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de la misma por ello: en primer lugar, por medio de una entrevista personal dirigida a la Coordinadora Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004 la Licenciada Clara Armida Morales Castillo.

Posteriormente, se seleccionó la institución que necesitaba de manera urgente se le prestara atención, seguidamente se visitó el centro educativo realizando una observación detallada sobre el desempeño y desenvolvimiento de cada uno de los miembros del personal docente, técnico y administrativo, y por último se realizó una encuesta a cada uno de ellos para identificar problemas y necesidades las cuales es de vital importancia el intervenir y buscarle una solución.

Así mismo con los datos obtenidos durante la ejecución de la observación y la encuesta realizada al Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, se creó un FODA estratégico para poder definir las debilidades primordiales, luego se elaboró el árbol de problemas y así extraer uno para darle una propuesta de mejora. Seguidamente al haber identificado la problemática se propuso la implementación de un taller para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para una mejora en el clima organizacional del centro educativo.

Para la implementación del taller sobre el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, se contactó con un profesional con vasta experiencia en la resolución de conflictos, el cual buscaría implementar una metodología participativa-activa, actividades y estrategias en donde se incluyeran a todos los docentes participantes, creando así un ambiente de familiaridad y comodidad, siempre fomentando la participación activa para lograr obtener un aprendizaje integral y significativo, de esta forma el taller no sería aburrido, monótono y tedioso.

Durante la ejecución del taller, se realizaron actividades orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales con el objetivo de lograr que exista más empatía entre los miembros del personal del establecimiento, el cual se inició realizando un análisis sobre cómo es que estaba el estado emocional de cada uno de los participantes motivando a que analizaran y realizaran cambios en cada una de sus vidas, seguidamente se dividió al grupo de docentes en dos equipos en las que realizaron actividades en conjunto para fortalecer la socialización, la comunicación entre ellos y fomentando así la unidad, el compañerismo, la colaboración y la competencia sana.

Al concluir el taller cada uno de los docentes expresaron su agradecimiento ya que se les brindaron herramientas, métodos y estrategias para poder no solo mejorar el ambiente organizacional del instituto sino también para fomentar buenas relaciones interpersonales dentro del aula y mejorar el ambiente escolar de los estudiantes, el desenvolvimiento entre ellos, para que de esta manera se sientan mucho más cómodos e identificados con el centro educativo, ya que los docentes al desenvolverse en un ambiente sano de trabajo eso mismo será lo que le transmitirán a sus estudiantes.

Entre los resultados esperados se pudo observar una mejora en las relaciones laborales entre cada uno de los docentes, ya que demostraron más empatía, tolerancia y comprensión hacia sus compañeros y hubo una mejora en la comunicación, lo que a futuro favorecerá no solamente al personal del instituto sino a la institución en general ya que al existir un ambiente ameno de trabajo, existirá más motivación, mejorará la calidad educativa y el rendimiento académico de los

estudiantes, ya que cada docente realizará su trabajo con vocación y compromiso; por lo cual podemos decir que la propuesta cumplió con los objetivos trazados.

### 5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta

La problemática detectada por medio de la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 13-01-004, al Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova” fue la conflictividad que se estaba dando entre el personal docente, técnico y administrativo, que afectaba a la institución educativa en general y que estaba generando roces y confrontaciones entre cada uno de los miembros del personal de dicho instituto, mala comunicación, falta de motivación, egoísmo, deficiente calidad educativa, irresponsabilidad en funciones docentes y un ambiente laboral intolerante, que a la larga afectaba también a los estudiantes ya que el rendimiento académico disminuía y así mismo la credibilidad de la institución se deterioraba.

Por lo cual, al haber identificado dicha problemática, se decidió implementar en el Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova del municipio y departamento de Huehuetenango, un taller sobre el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para una mejora en el clima organizacional, con el cual se buscaba en primer lugar de fomentar y realizar actividades que permitieran fortalecer el trabajo en equipo, así mismo de dotar a los docentes de herramientas para fortalecer y mejorar el clima laboral, así mismo de llevar a cada uno de los docentes a una concientización sobre la problemática latente que se estaba dando en la institución y que necesitaba que urgentemente se encontrara una solución viable ya que no solamente les afectaba a los docentes sino también al rendimiento académico de los estudiantes.

A raíz de la ejecución del taller en el Instituto Normal Mixto “Alejandro Córdova”, por medio de la Coordinación Técnica Administrativa se pudo observar una mejora en el clima organizacional del centro educativo, ya que se mejoró la comunicación entre cada uno de los docentes, se fortalecieron las relaciones laborales, se mejoró la empatía ya que hubo más comprensión, tolerancia y un mejor desenvolvimiento entre ellos; así mismo quedaron encargados de monitorear y supervisar la comisión de disciplina y la directora del centro educativo el cumplimiento de las

estrategias, en la cual cumplieron correctamente su función ya que la situación casi se solventó en su totalidad, dado que, dejaron de existir confrontaciones entre el personal.

#### 5.4 Principales lecciones aprendidas

Dentro del desarrollo y ejecución de la práctica administrativa se vive la experiencia que da realce a nuestro futuro como profesionales, encargados de velar por la calidad educativa y desarrollo de nuestro país, ya que como docentes formamos personas y de nosotros dependerá si serán persona de bien, con buenos principios y productivos a la sociedad, por lo cual no cabe duda de que la práctica hace al maestro. Como en todo proceso, durante el desarrollo de la práctica administrativa, existieron lecciones aprendidas por lo cual es importante mencionar las siguientes:

Con los procesos de diagnóstico institucional se pretende identificar todas aquellas necesidades y problemas que necesitan urgentemente ser solventadas, para que de esta forma se pueda contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa, brindando un buen servicio tanto a los miembros de la institución como a los estudiantes; por lo cual para que dentro de la institución exista un buen servicio es necesario que identificar y resolver cada uno de los problemas que la afectan tanto interna como externamente.

En cualquier ámbito laboral es de vital importancia que exista un ambiente organizacional óptimo para el buen rendimiento y desenvolvimiento de cada uno de los miembros de la institución, por lo cual es importante que la directora realice estrategias y actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales para exista una buena comunicación, organización, los docentes estén a gusto y motivados por desempeñar su labor.

Las instituciones deben de prestarle especial atención a la resolución de conflictos, ya que si no se tratan a tiempo pueden agrandarse y causar desunión, y deteriorar el ambiente de trabajo tornándolo tenso y confrontativo, por consiguiente, el capacitar a los docentes sobre la forma correcta de resolver conflictos dotándoles de estrategias, técnicas y herramientas adecuadas, garantiza un mejor manejo de estos y hay más éxito en su resolución y búsqueda de soluciones.

## **Conclusiones**

El proceso de práctica administrativa permite al estudiante realizar diversas actividades administrativas y de gestión de recursos, los cuales son fundamentales en su preparación profesional y académica.

Durante la ejecución de la práctica profesional dirigida se van adquiriendo nuevas experiencias, las cuales generan nuevos conocimientos, que serán de beneficio en el transcurso de su carrera profesional.

El diagnóstico institucional es imprescindible para identificar debilidades, dificultades y necesidades que son urgentes de solventar y por medio de ellas se puede contribuir a formular una propuesta de mejora a la institución.

Una relación laboral efectiva con compañeros de trabajo da lugar a un entorno positivo lo que beneficia la calidad de los resultados en una organización.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas ya que a través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales que le favorecen el adaptarse a su entorno con más facilidad.

## Referencias

- Ángel, J. (2000). *La investigación-acción: Un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Aranda, R. (2005). *La Negociación y la Medición en Conflictos Sociales*. Madrid : Trama.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San Jose, Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia.
- Barrientos, J. (2010). *Resolución de conflictos desde la Filosofía Aplicada y desde la Meditación Manual Formativo*. Madrid: Visión Libros.
- Grasso, L. (2006). *Encuentos: elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Grupo Editor.
- Hernández F. (2007). *Metodología participativa y su incidencia en el aprendizaje del teorema de pitágoras*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar.
- Hopper, L y Boutrif, E. . (2006). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos: Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- John E. (1920). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. 3ra edición. Madrid. Morata.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona : GRAÓ.
- López, M. (2006). *Lenguaje transparente: Relaciones interpersonales en la empresa*. España: Instituto de Estudios Almerienses.
- Quintero, J. (14 de Enero de 2011). *Academia*. Obtenido de [https://www.academia.edu/8144420/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero](https://www.academia.edu/8144420/Teoria_Maslow_Jose_Quintero)
- Roche, O. (2004). *Inteligencia Prosocial: Educación de las emociones y valores*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona Servei de Publicacions.
- Soriano, R. (2002). *Investigación Social: teoría y praxis*. México: Plaza Valdés.
- Vado, L. (2 de Febrero de 2006). [www.cejamerica.org](http://www.cejamerica.org). Obtenido de [www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/7nuevo.pdf](http://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/7nuevo.pdf)
- Vargas, E. (1977). *Metodología de la Enseñanza de las Ciencias Naturales*. San José, Costa Rica: EUNED.

Viana, C. (2013). *Mediación Laboral*. Madrid: Dykinson.

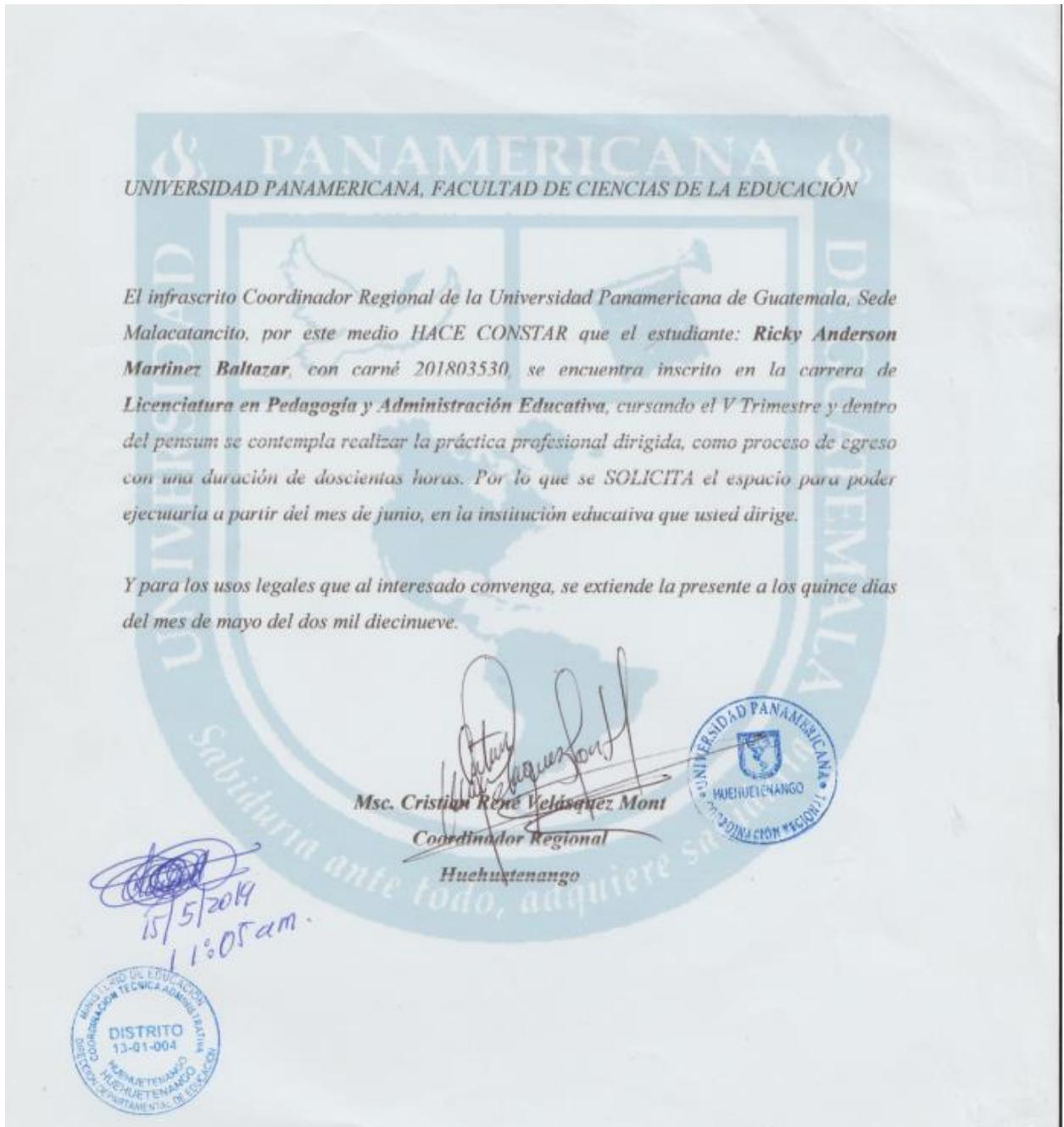
Vinyamata, E. (2003). *Aprender del Conflicto: Conflictología y Educación*. Barcelona: GRAÓ.

Yañez, e. a. (2010). *Scielo.org*. Obtenido de [www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf)

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina: Brujas.

## Anexos

### Anexo 1 Carta de autoridades



## Anexo 2 Ficha informativa del estudiante

### Ficha Informativa



#### 1. Datos personales

- a. Nombre completo del estudiante practicante: Ricky Anderson Martinez Baltazar
- b. Dirección: Colonia Santa Elisa Zona 5
- c. Números de teléfono: 77649107 móvil: 45752794
- d. Dirección Electrónica: ander2x1996@gmail.com

#### 2. Datos de la institución educativa en donde realizó la Práctica Administrativa Dirigida

- a. Nombre de la institución: Coordinación Técnica Administrativa Distrito Escolar 13-01-004
- b. Nombre del Administrador educativo: Clara Armida Morales Castillo
- c. Dirección: 5ta. Avenida "A" 5-56 zona 1 Colonia el Centro Huehuetenango
- d. Número de teléfono: 57044299
- e. Jornada: Matutina
- f. Horarios de la práctica: De 8: 00 a 12: 00
- g. Días: de lunes a viernes

3. Fechas de la práctica: Del 3 de junio de 2019 al 23 de agosto de 2019

#### 4. Nombres de las autoridades en la Práctica Administrativa:

- a. Por la institución educativa: Lcda. Clara Armida Morales Castillo
- b. Por la Universidad Panamericana: Lic. Rosanio Armando Cano Martínez

Anexo 3 Constancia indicando que se realizaron las 200 horas de práctica.

Certificación de acta de inicio y final

3.1 Constancia de realización de Práctica Administrativa, 200 horas:

EL INFRASCRITO COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DISTRITO 13-01-004 DEL MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO-----

HACE CONSTAR

Que el estudiante: **Ricky Anderson Martinez Baltazar**, carné **201803530** inscrito en la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana, sede Malacatancito; finalizó satisfactoriamente el 23 de agosto de 2019 la Práctica Profesional Dirigida en esta coordinación, la cual tuvo una duración de 200 horas.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE SE ESTIMEN CONVENIENTES, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO A LOS TRES DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.



LICDA. CLARA ADMIDA MORALES CASTILLO

COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO

DISTRITO 13-01-004

### 3.2 Acta de Inicio de Práctica Administrativa

EL INFRASCRITO COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DISTRITO 13-01-004 DEL MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO, C E R T I F I C A: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NO. 2 DE ESTA COORDINACIÓN. EN LA QUE A FOLIO NO. 305, 306 SE ENCUENTRA EL ACTA NO. 008-2019 LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

Acta No. 008-2019. En el municipio y departamento de Huehuetenango siendo las ocho horas del día lunes tres de junio de dos mil diecinueve reunidos en la oficina de la Coordinación Técnico Administrativa del Distrito Escolar trece cero uno guion cero cuatro nivel medio las siguientes personas: Ricky Anderson Martinez Baltazar, Jackeline Adelaida García Payeras estudiantes de la Universidad Panamericana con número de carné 201803530, 201803698 de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y la Coordinadora Técnica Administrativa Clara Armida Morales Castillo para dejar constancia de lo actuado: PRIMERO: La Licda. Clara Armida Morales Castillo da la bienvenida a los estudiantes Ricky Anderson Martinez Baltazar y Jackeline Adelaida García Payeras quienes con fecha quince de mayo solicitaron por escrito el espacio para ejecutar la práctica profesional dirigida que se contempla en el Pensum de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y que tendrá una duración de doscientas horas, de lunes a viernes de ocho de la mañana a doce del mediodía. SEGUNDO: La Coordinadora Técnico Administrativa nos motiva y nos insta a aprovechar al máximo la oportunidad que se nos da, para poner en práctica nuestros conocimientos. Se finaliza la presente veinte minutos después de su inicio en el mismo lugar y fecha consignados, firmando los que en ella intervenimos.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE SE ESTIMEN CONVENIENTES, EXTENDIDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA A LOS VEINTISIETE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.

  
LICDA. CLARA ARMIDA MORALES CASTILLO  
COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO

DISTRITO 13-01-004



### 3.3 Acta Final de Práctica Administrativa

EL INFRASCRITO COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DISTRITO 13-01-004 DEL MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO, C E R T I F I C A: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NO. 2 DE ESTA COORDINACIÓN. EN LA QUE A FOLIO NO. 307 SE ENCUENTRA EL ACTA NO. 009-2019 LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

Acta No. 009-2019. En el municipio de Huehuetenango y departamento de Huehuetenango, siendo las once horas del día martes veintisiete de agosto de dos mil diecinueve reunidos en la oficina de la Coordinación Técnica Administrativa No. Trece guion cero uno guion cero cero cuatro, ubicada en la quinta avenida "A" cinco guion sesenta y ocho Colonia el Centro de la zona uno, las siguientes personas: Ricky Anderson Martínez Baltazar y Jackeline Adelaida García Payeras, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana y la Licenciada Clara Armida Morales Castillo Coordinadora Técnico Administrativa del Distrito Escolar trece guion cero uno guion cero cero cuatro del Nivel Medio del municipio de Huehuetenango para dejar constancia de lo siguiente: PRIMERO: se da por finalizada la Práctica Profesional Dirigida haciendo una totalidad de doscientas horas hábiles culminado dicho proceso el día viernes veintitres de agosto del presente año. SEGUNDO: Los estudiantes agradecen la oportunidad brindada en la institución, la cual contribuye al proceso de formación profesional. TERCERO: se finaliza la presente veinte minutos después de su inicio en el mismo lugar y fecha, firmando para dejar constancia quienes en ella intervenimos. Damos fé.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE SE ESTIMEN CONVENIENTES, EXTENDIDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA A LOS VEINTISIETE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.

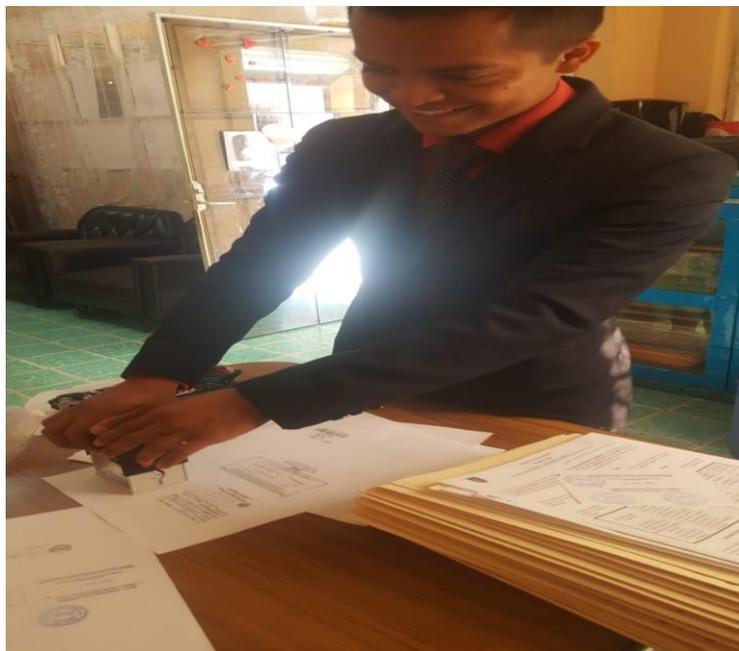


LICDA. CLARA ARMIDA MORALES CASTILLO  
COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO

DISTRITO 13-01-004

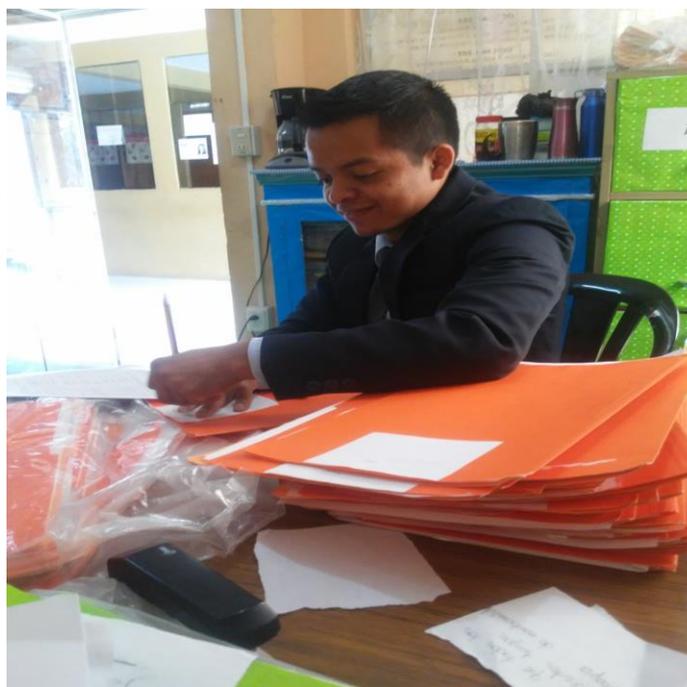
## Anexo 4 Galería fotográfica

### Realización de confrontaciones



Fuente: elaboración propia, (2019)

### Revisión de expedientes



Fuente: elaboración propia, (2019)

**Entrega de silla ejecutiva a la Licda. Clara Armida Morales Castillo Coordinadora Técnica Administrativa**



Fuente: elaboración propia, (2019)

**Implementación de la propuesta de mejora**



Fuente: elaboración propia, (2019)

# Anexo 5 Control de asistencia de la Práctica Profesional Dirigida



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
 Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
 Sede: Malacatanctico  
 Asignatura: ED-SE3016 Práctica Dirigida  
 Asesor: Lic. Rosanio Armando Cano Martínez

## CONTROL DE ASISTENCIA PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA

Nombre del Practicante: Ricky Anderson Martínez Baltazar  
 Dependencia de aplicación: Coordinación Técnico Administrativa 13-01-004  
 Dirección: Sav. A 5-85 zona I Colonia el Centro del Municipio y Departamento de Huehuetenango  
 Jornada y horario de ejecución de la práctica: Matutina De 8:00 a.m. a 12:00 p.m.  
 Mes y año al que corresponde la ejecución de la práctica: Junio de 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total, ausencias	Total, ausencias	Total, horas	Firma y sello del jefe de la dependencia
3	4	5	6	7	5		20	
10	11	12	13	14	5		20	
17	18	19	20	21	5		20	
24	25	26	27	28	4	1	16	

Si hubiese inasistencias del practicante, describir las razones:

*El día 28 de junio del presente mes no se asistió a la CTA, porque ese día se realizó el examen privado del Practicante*



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
 Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
 Sede: Malacatancito  
 Asignatura: ED-SE3016 Práctica Dirigida  
 Asesor: Lic. Rosanio Armando Cano Martínez

**CONTROL DE ASISTENCIA  
 PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**

Nombre del Practicante: Ricky Anderson Martínez Baltazar  
 Dependencia de aplicación: Coordinación Técnico Administrativa 13-01-004  
 Dirección: 5av. A 5-85 zona I Colonia el Centro del Municipio y Departamento de Huehuetenango  
 Jornada y horario de ejecución de la práctica: Matutina De 8:00 a.m. a 12:00 p.m.  
 Mes y año al que corresponde la ejecución de la práctica: Julio de 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total, ausencias	Total, ausencias	Total, horas	Firma y sello del jefe de la dependencia
1 	2 	3 	4 	5 	5		20 	
8 	9 	10 	11 	12 	5		20 	
15	16 	17 	18 	19 	3	2	12 	
22 	23 	24 	25 	26 	5		20 	
29 	30 	31 			3		12 	

Si hubiese inasistencias del practicante, describir las razones:

Los días 15 y 16 por feriado de fiestas julias no se asistió a la CTA.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
 Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
 Sede: Malacatancho  
 Asignatura: ED-SE3016 Práctica Dirigida  
 Asesor: Lic. Rosanio Armando Cano Martínez

**CONTROL DE ASISTENCIA  
 PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**

Nombre del Practicante: Ricky Anderson Martínez Baltazar  
 Dependencia de aplicación: Coordinación Técnico Administrativa 13-01-004  
 Dirección: 5av. A. 5-85 zona 1 Colonia el Centro del Municipio y Departamento de Huehuetenango  
 Jornada y horario de ejecución de la práctica: Matutina De 8:00 a.m. a 12:00 p.m.  
 Mes y año al que corresponde la ejecución de la práctica: Agosto de 2019

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total, asistencias	Total, ausencias	Total, horas	Firma y sello del jefe de la dependencia
			1	2	2		8	
5	6	7	8	9	5		20	
12	13	14	15	16	5		20	
19	20	21	22	23	5		20	
26	27	28	29	30				

Si hubiese inasistencias del practicante, describir las razones:

---



---



---

Anexo 6 Diploma proporcionado a docentes que participaron en el Taller



## Anexo 7 Guía de entrevista

Universidad Panamericana

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Licda. Clara Armida Morales Castillo. Coordinadora Técnica Administrativa Distrito 13-01-004 de Huehuetenango.



¿Qué desafíos tiene la Coordinación Técnica Administrativa?

¿Cuántos establecimientos tiene a su cargo?

¿Actualmente existen necesidades urgentes de solventar dentro de la Coordinación Técnica Administrativa?

¿Hay necesidades en los centros educativos que la coordinación administra que necesitan que se les preste atención?

## Anexo 8 Guía de encuesta

Universidad Panamericana

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Estudiante: Ricky Anderson Martinez Baltazar. Carné: 201803530



**Instrucciones:** Responda conscientemente las siguientes preguntas, y anote lo que considere conveniente.

¿Qué cualidades o activos dentro del establecimiento considera beneficiosos?

¿Qué condiciones reales o potenciales son de ventaja para el establecimiento?

¿Qué responsabilidades dentro del establecimiento son perjudiciales?

¿Qué condiciones afectan negativamente al establecimiento?

## Anexo 9 Guía de observación

Universidad Panamericana

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Estudiante: Ricky Anderson Martinez Baltazar. Carné: 201803530



### **Datos Específicos:**

#### **1. Estado de la infraestructura**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

#### **2. Estado y calidad de los servicios higiénicos**

- a) Excelente
- b) Buenos
- c) Regulares
- d) Deficientes
- e) Carecen

#### **3. Actividad docente durante la hora de receso**

- a) Cerca de los estudiantes
- b) Profesor auxiliar vigilando a los estudiantes
- c) Nadie vigila a los estudiantes

#### **4. Relación interpersonal entre alumnos y docentes**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

5. **Relación laboral entre docentes**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

## Anexo 10 Solicitud de permiso a la Coordinación Técnico Administrativa

Huehuetenango, 27 de junio de 2019

Licda. Clara Armida Morales  
Coordinadora Técnico-Administrativa

Me dirijo a usted respetuosamente deseándole éxitos en sus labores diarias.

La presente es para solicitarle nos conceda permiso para ausentarnos el día 28 de junio del presente año, por motivos de la realización del examen privado del Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Agradeciendo la atención brindada y esperando su comprensión y respuesta positiva.

Atentamente:



Ricky Anderson Martinez Beltazar

Carné 201803530



Jackeline Adelaida Garcia Payeras

Carné 201803698

  
27/06/2019.  
12:02.

