

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA LA SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS LABORALES EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Dra. Amely Marieth Vargas Correa

Amanda Delgado Munévar

José Alejandro Guarquin Serna

Milton Armando Moreno Espinosa

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2015

PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA LA SOLUCIÓN DE
CONFLICTOS LABORALES EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Seminario de Profundización Mediación y Resolución de Conflictos

Dra. Amely Marieth Vargas Correa, Investigadora principal

Candidato a Doctor en Administración-DBA-SMC

Magister en Administración de negocios MBA de la Universidad de los Andes

Amanda Delgado Munevar, Investigador auxiliar

Especialista en desarrollo del aprendizaje autónomo - UNAD

José Alejandro Guarquín Serna, Investigador Auxiliar

Maestría en Educación - Universidad Cooperativa de Colombia

Milton Armando Moreno Espinosa, Investigador auxiliar

Especialista en Alta Gerencia Financiera - Universidad Central

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2015



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

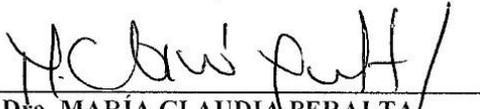
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 29 de Julio de 2015, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: “PROPUESTA EN CLAVE RELACIONAL PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS.” bajo la dirección de la profesora Investigadora Amely Marieth Vargas Correa

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: **Amanda Delgado Munévar, José Alejandro Guarquin Serna y Milton Armando Moreno Espinosa**; los jurados les otorgaron la calificación de:

(3.7) aprobado



Dra. MARÍA CLAUDIA PERALTA

Jurado



Dra. NURIA GARRO GIL

Jurado



Dr. JOSÉ JAVIER BERMUDEZ APONTE

Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.

INTRODUCCIÓN

1	PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	9
1.1	CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	9
1.2	DESCRIPCIÓN PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	14
1.3.1	Pregunta de investigación:	14
1.3.2	Hipótesis.....	14
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GENERAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.3	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	16
3	MARCO TEÓRICO	17
3.1	CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO.....	17
3.2	TIPOS DE CONFLICTO	20
3.3	CONFLICTOS LABORALES.....	22
3.4	CONDICIONANTES DEL CONFLICTO	23
3.5	OTROS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LOS CONFLICTOS	27
3.5.1	Las partes.	28
3.5.2	Los objetivos.	29
3.5.3	Los problemas y cuestiones.	29
3.5.4	Los intereses.....	29
3.5.5	Las diferencias de valores.	30
3.5.6	Las necesidades humanas.....	30
3.5.7	Las estrategias, tácticas y la cultura.	30
3.6	Mecanismos de solución de conflictos.....	30
3.7	CONFLICTO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ...	32

3.8	LA PERSONALIDAD: UNA APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN	35
3.9	LA SOCIOLOGÍA RELACIONAL COMO PERSPECTIVA PARA LA COMPRENSIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	38
3.9.1	La identidad relacional como propuesta.	42
3.9.2	Papel del investigador en las instituciones educativas desde la perspectiva relacional.	45
3.9.3	Concepción del individuo desde la perspectiva relacional.	48
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
5	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
5.1	Análisis observación directa.....	53
5.2	Análisis instrumento Thomas-Kilmann.....	53
5.3	Análisis focus group.....	57
6	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	59
6.1	JUSTIFICACIÓN.....	59
6.2	Objetivos	59
6.2.1	Objetivo general.	59
6.2.2	Objetivos específicos.	60
6.3	Descripción y desarrollo.....	60
6.4	Estructura de la propuesta.	62
6.4.1	Curso virtual.....	62
6.4.2	Talleres grupales	64
7	CONCLUSIONES	65
	ANEXOS	

RESUMEN

En la actualidad el conflicto laboral, ha venido cobrando cada vez mayor relevancia dentro de las Instituciones Educativas, teniendo en cuenta la incidencia directa que se puede presentar en el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos, y la afectación de la calidad del servicio educativo.

Para su estudio se presenta un análisis al interior de tres instituciones educativas, frente a los conflictos laborales que se suscitan entre directivos, docentes y administrativos, contextualizado con un abordaje teórico sobre el conflicto, la personalidad y su influencia como condicionante en la generación y escalamiento del mismo y su forma de intervención vista desde la perspectiva de la sociología relacional.

Sobre el marco investigativo, solución de un problema práctico, se realizó el diseño metodológico para el análisis de las situaciones particulares frente al conflicto laboral donde se asumió un estudio descriptivo cualitativo con una muestra intencional correspondiente a colaboradores de cada Institución.

El análisis de la información obtenida permitió evidenciar aspectos de manejo inadecuado en las situaciones de conflicto originadas por la coexistencia de diferentes tipos de personalidad y el manejo inadecuado de las relaciones.

Estos resultados fundamentan la formulación de una propuesta de intervención con base en los principios de la sociología relacional centrando su objetivo principal en la generación de procesos reflexivos al interior de las instituciones educativas.

Palabras claves: Personalidad, conflictos laborales, sociología relacional, institución educativa.

INTRODUCCIÓN

En las Instituciones Educativas Gimnasio los Andes, Grancolombiano Institución Educativa Distrital (IED) y Centro Educativo Distrital (CED) Jackeline se presentan situaciones de conflicto laboral que ocurren entre directivos, docentes y administrativos. Se consideran que son originadas por la incapacidad que tienen las personas en aceptar los rasgos y características de la personalidad de sus semejantes.

La pertinencia de este trabajo, radica en la imperiosa necesidad de abordar el conflicto laboral presente en las instituciones educativas, pues este tipo de situaciones ocasiona que los objetivos misionales no se puedan cumplir acertadamente por el deterioro de las relaciones interpersonales.

En el primer capítulo, se presenta el problema y su justificación, se encuentran de forma general algunas características de las tres instituciones estudiadas. Se continúa detallando las situaciones problemáticas que se reflejan en cada uno de los colegios indicando los antecedentes y se plantea la pregunta de investigación y las hipótesis que pretenden analizar la incidencia de la personalidad en la generación y solución de conflictos laborales

En el segundo capítulo se encuentran los objetivos y los alcances y limitaciones previstos para la presente investigación. El tercer capítulo, plantea el marco teórico que consta de la siguiente estructura: inicialmente, se desarrolla una conceptualización del conflicto analizado por diferentes autores como Rubin, Pruitt, Kim Ross y Jeong. A continuación se detallan los tipos y causas del conflicto que varían según su origen, participantes y contexto. Posteriormente se abordan el concepto de personalidad como condicionante del conflicto y los conflictos laborales en las instituciones educativas para culminar con un acercamiento desde la perspectiva de la sociología relacional, fundamentada en lo expuesto por el sociólogo italiano Pierpaolo Donati, quien enfatiza su teoría desde lo antropológico.

El cuarto capítulo hace la presentación de la metodología empleada y los instrumentos aplicados para recolectar información: inicialmente el formato de registro de observación directa; que describe las situaciones de conflicto laboral en un tiempo determinado, posteriormente el test de Thomas Kilmann, que determina el estilo de las personas al abordar el conflicto y finalmente el focus group para complementar la información obtenida con los anteriores instrumentos. El quinto capítulo contiene el análisis de datos y presentación de resultados que permitieron comprobar las hipótesis. En el sexto se encuentra la formulación de la propuesta que fue validada por expertos y en el séptimo capítulo se establecen las conclusiones finales del trabajo.

1 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El presente trabajo de investigación toma como referencia tres instituciones educativas ubicadas en la ciudad de Bogotá, en las localidades de Suba, Bosa y Kennedy. A continuación se presentan algunos aspectos relevantes de cada una de estas:

El Gimnasio los Andes, es una institución educativa de carácter privado, ubicada en la localidad de Suba, cuyos orígenes datan del año 1969. En 1985 se conformó La Sociedad Educativa Andina S.A. que le imprimió un impulso al proyecto y adoptó el nombre de Gimnasio Los Andes. Actualmente la institución cuenta con 204 colaboradores, distribuidos por áreas funcionales así: 89 docentes, 15 directivos docentes, 34 administrativos, 41 monitoras de ruta, 25 personas encargadas de servicios generales. La edad promedio de los colaboradores es de 36 años y un grupo importante de ellos tiene una antigüedad igual o superior a 15 años en la institución. El 68% de esta población corresponde al género femenino.

El PEI se encuentra estructurado sobre el modelo pedagógico “Enseñanza para la comprensión” en el marco de cinco valores rectores: el respeto, la honestidad, la responsabilidad social y personal, la solidaridad y la calidad, con lo cual se pretende lograr una formación integral inscrita en un enfoque cultural, y humanista de la educación

El Grancolombiano (IED), institución educativa de carácter público, está ubicada en la localidad de Bosa. Surge de la integración de los centros educativos

oficiales Charles de Gaulle, Los Naranjos, Los Laureles y Grancolombiano. Esta integración estuvo determinada por la Secretaría de Educación de Bogotá (SED), lo cual exigió una reestructuración académica y administrativa que se enmarca en el PEI denominado “Hacia una comunidad incluyente, productiva y respetuosa de los derechos humanos” a partir del referente de los derechos humanos.

En la actualidad se cuenta con una rectora, siete coordinadores, seis orientadores, 167 docentes y ocho administrativos, prestando servicio en tres sedes en jornada mañana y tarde. Aproximadamente un 50% de los docentes lleva más de 10 años en la institución. La gran mayoría oscilan entre los 35 y 50 años.

El (CED) Jackeline, institución educativa de carácter público, está ubicada en la Localidad de Kennedy. Desde su PEI se pretende el desarrollo de pensamiento crítico, creativo e indagador, por medio de una metodología dialéctica que orienta al estudiante a diversas formas de pensar y entender el mundo. Actualmente cuenta con 60 docentes, cuatro orientadores, cuatro docentes de apoyo para atender estudiantes con necesidades educativas especiales, dos coordinadores y una directora. Apoyando el trabajo desde el área administrativa se cuenta con cuatro funcionarios. La edad promedio de quienes trabajan allí está entre los 40 a 55 años. Un 50% de docentes llevan más de quince años en la institución.

1.2 DESCRIPCIÓN PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El área administrativa del Gimnasio los Andes, a través de los años ha propendido por un estilo de relacionamiento basado en el respeto y las buenas maneras en el trato entre las personas que trabajan allí. Sin embargo, a causa del paulatino y

normal cambio de funcionarios, se ha dado un relevo generacional y han llegado colaboradores con características fuertes en su personalidad a incursionar en la institución, con lo que se originan situaciones de conflicto laboral con quienes tienen varios años de estar trabajando allí.

Se resalta que las personas nuevas poseen amplias capacidades profesionales por lo que resultan valiosas para la institución. No obstante, con alta frecuencia se vienen observando comportamientos de intolerancia, agresividad de tipo verbal, gestual y corporal, porque se han formado en el área dos grandes bloques, por un lado se encuentran quienes están allí hace varios años y que se escudan en su antigüedad en la institución y sus nexos con los socios dueños como respaldo y del otro, las personas con menos de tres años de vinculación.

Para el colegio Grancolombiano IED, la integración y unificación hace 12 años fue compleja porque requirió cambios y adaptaciones al modelo pedagógico, sistema de evaluación, ajuste a la planta de funcionarios, jornada y sede. Lo anterior afectó las relaciones entre docentes, directivos y administrativos; por cuanto no fue el resultado de un consenso o de estudios previos de las condiciones de las comunidades educativas, sino que se asumió por ser una política educativa oficial.

Los rasgos de personalidad de quienes están vinculados a la institución, posiblemente originan situaciones como resistencia al cambio, el rechazo a las políticas emanadas de las entidades estatales, la inconformidad, la contradicción entre los funcionarios que aceptaron sin mayor reparo la unificación con quienes aún se oponen a estas medidas, lo que favorece la generación del conflicto laboral.

Por otro lado en el CED Jackeline, con el liderazgo de un directivo docente perteneciente por muchos años a la junta directiva del sindicato, se construye el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con alta participación del grupo de docentes. Dicho proyecto se caracteriza por establecer procesos que en su aplicación se salen de lo establecido en la Ley General de Educación, como forma de interpretar la autonomía institucional planteada en la norma.

Cuando el director se retira del servicio para disfrutar de su pensión de jubilación, llegan otros directivos con rasgos de personalidad fuerte que sumado con la de algunos docentes genera situaciones de conflicto laboral al momento de pretender ajustar el funcionamiento del plantel bajo la norma. Lo anterior se manifiesta en situaciones agresivas, irrespetuosas, intolerancia y desconocimiento de la autoridad que se refleja en el corto tiempo de permanencia de los directores. (Durante tres años el colegio ha tenido tres).

Se observa en los tres colegios situaciones constantes de conflicto laboral teniendo implicaciones en el cumplimiento de los objetivos institucionales, dando como resultado una afectación negativa de los procesos académicos y formativos de los estudiantes y del relacionamiento con otros colaboradores.

Por lo anterior, se hace necesario un estudio que plantee un escenario reflexivo que favorezca los niveles de relacionamiento, como una variable que ayude positivamente a la consecución colectiva de los objetivos misionales en las tres instituciones.

Cabe destacar que las disposiciones institucionales y gubernamentales de ley no se pueden variar, lo que sí se puede cambiar, son las formas en que los equipos de trabajo logran encausar los nuevos retos que se plantean y la manera como se dan las relaciones al interior de cada colegio. Para esto, se considera relevante un análisis que permita caracterizar las causas de los conflictos y por otro lado, determinar el nivel en el que se encuentran las distintas relaciones laborales que se tejen en las tres instituciones, con la intención de propiciar escenarios de reflexión que ayuden a establecer mejores ambientes de trabajo en los grupos que las conforman, y a su vez, redunden en un mejor desempeño de las personas que participan directa o indirectamente en los procesos misionales.

Es necesario generar investigaciones que se realicen en esta dirección, pues los estudios realizados previamente y consultados por los investigadores, han concentrado la reflexión en temas como la convivencia escolar y los ambientes sanos de aprendizaje;

todos ellos, enfocados al análisis de las relaciones entre estudiantes y de éstos con sus profesores. Sin embargo, a nivel oficial o privado, en las instituciones educativas, no se cuenta con estudios que analicen los niveles de relacionamiento entre las personas adultas y su impacto en los objetivos que por la naturaleza misma de éstas se trazan en lo que tiene que ver son la solución del conflicto laboral.

Como se puede evidenciar en el estudio realizado, son innumerables los aportes que la academia hace alrededor de la solución de los conflictos laborales, sin embargo, aún no se profundiza en el carácter mismo que tienen los conflictos laborales en las instituciones educativas y/o la necesidad de investigaciones en este campo.

En este sentido, generar alternativas de solución a la problemática presentada en las tres instituciones que son objeto de estudio, permite aportar a otras investigaciones y estudios alrededor de la solución de conflictos en la escuela. De esta manera, se posibilita beneficiar no sólo al equipo humano que trabaja en las instituciones educativas, sino a los niños y niñas que hacen parte de ellas, fortaleciendo escenarios de convivencia que integran tanto a los niños como a los adultos.

Desde lo teórico, la pertinencia de esta investigación abre la posibilidad, para que otros estudios se lleven a cabo en este sentido, pues el contexto actual, demanda que temas como la convivencia, el buen relacionamiento y la solución de conflictos laborales, sean analizados en todos los ámbitos y sus posibles relaciones con la personalidad, tanto en la escuela como en otras instancias en las que las personas se relacionen laboralmente. Desde el punto de vista práctico, los aportes en la resolución de conflictos laborales en las instituciones educativas, reportan beneficios en el alcance de los objetivos institucionales de manera directa, y esto implica, mejores ambientes de desarrollo no sólo para el espacio de aprendizaje, sino que repercute en todos los escenarios que connota la vida escolar cotidiana. Además desarrollar en el sitio de trabajo ambiente con buenos niveles de relacionamiento fortalece en quienes laboran allí la motivación y el aumento del sentido de pertenencia.

El reflejo de un equipo de trabajo que en los colegios logre sanos niveles de relacionamiento, que aborden la solución de conflictos como un instrumento de crecimiento en su trabajo cotidiano, empodera también a padres de familia y a estudiantes en el planteamiento y el cuestionamiento de las prácticas laborales institucionales que se llevan a cabo y los acerca a niveles de relacionamiento que superen lo instrumental, a unos y otros.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

1.3.1 **Pregunta de investigación:** De qué manera se puede ayudar a disminuir los conflictos laborales que se presentan entre los directivos, docentes y administrativos de los colegios Gimnasio Los Andes, Grancolombiano IED y CED Jackeline?

1.3.2 **Hipótesis.** Los principios de la sociología relacional permiten mejorar los niveles de relacionamientos frente a los conflictos laborales que se presentan entre directivos, docentes y administrativos en las instituciones educativas.

La forma cómo afrontan los conflictos laborales los directivos, docentes y administrativos de las tres instituciones educativas dependen de la antigüedad en el cargo, la edad y el género.

Los conflictos laborales abordados desde un enfoque relacional se transforman en oportunidades de mejoramiento personal y grupal.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y evaluar una propuesta en clave relacional que permita disminuir los conflictos de índole laboral entre directivos, docentes y administrativos en las instituciones educativas Gimnasio Los Andes, Grancolombiano IED y CED Jackeline.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las situaciones de conflicto que se presentan entre directivos, docentes y administrativos de las tres instituciones educativas.

Determinar la forma como se afrontan los conflictos laborales entre directivos, docentes y administrativos.

Aplicar los principios de la sociología relacional enfocados al mejoramiento de las relaciones laborales en las instituciones educativas.

2.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación permitió detectar que hay un desconocimiento conceptual y práctico frente a temáticas relacionadas con el conflicto y la personalidad. Por lo tanto con la propuesta se pretende llevar a un proceso reflexivo que permita identificar rasgos de personalidad que incidan directamente en las relaciones laborales y el reconocimiento de lo que es conflicto laboral.

La posibilidad de un cambio de actitud y comportamiento pensando en el mejoramiento de los ambientes laborales dependerá en gran medida de la voluntad de los participantes con los que se implementará la propuesta.

Las técnicas y procedimientos que se utilizarán en la recolección, procesamiento y análisis de la información, a partir de las características propias de cada institución que es objeto del estudio tienen la pretensión de ser un aporte a otras instituciones. Sin embargo, las categorías de análisis, el planteamiento y la formulación de las preguntas pueden carecer de validez universal para otros contextos educativos.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO

Es necesario hacer un acercamiento conceptual desde algunos autores sobre lo que es conflicto, por la importancia que tiene esto para comprender las situaciones que ocurren en las instituciones que son objeto de la investigación.

Al respecto, la naturaleza de los conflictos, está estrechamente relacionada con la convivencia. Podría afirmarse en primer lugar, que no existen conflictos en escenarios alejados de lo humano. En otras palabras, el conflicto es connatural a la dimensión social de los seres humanos y éste tiene por ende, origen en el encuentro mismo de dos personas, que por sus individualidades marcan ya las diferencias que los pueden suscitar.

Por ello, no es de extrañar, que entender el conflicto como un fenómeno social, implique que ocurre en la familia, el espacio laboral y la cotidianidad en general, permeadas todas, por la presencia humana.

En una sociedad que cada vez ve amenazado el cubrimiento de sus necesidades básicas y derechos individuales está siempre latente la búsqueda de autoafirmación en medio de los posibles encuentros y desencuentros, que hacen del conflicto una manera manifiesta en la que los seres humanos en todos los proyectos colectivos pretenden sobresalir.

“El concepto conflicto abarca diferentes conceptos, ya que dependiendo del contexto se desarrolla de una forma u otra, la definición más sencilla es la tensión que rodea una decisión, también se puede comparar el conflicto con una forma intensa de

competencia o como cualquier discordia que resulta en determinada situación social.” (Burton, 2000, p.74)

En la alusión que se hace de John W. Burton (2000) y su planteamiento entre las diferencias que existen entre los conceptos de “conflicto” y “disputa”, es pertinente afirmar que al definir el primero, como una especie de alteración a “las normas y relaciones existentes en la toma de decisiones”, se reitera la condición fundamental que hace del conflicto una categoría de carácter implícitamente social y de marcada consecuencia antropológica. En palabras menos elaboradas, el autor hace una sutil alusión a la libertad humana. Al respecto, es importante involucrar el tema de la voluntad y la libertad, como una expresión de la condición humana, y por lo tanto, un rasgo individual de todos los seres humanos (que están también definidos como “seres conscientes”). De no ser por la capacidad de decidir, el conflicto no aparecería.

Por otra parte la “disputa” afirma el autor, “se refiere a un tema de administración y se relaciona con la inconformidad derivada de la aplicación de normas específicas”, es decir, está mediada por la institucionalidad, más allá de las relaciones en las que el conflicto es más evidente. Desde este punto de vista, se puede ya afirmar, que existe un nivel distinto para los escenarios de conflicto, y habrá que preguntarse en el objeto de investigación que se pretende más adelante, qué tan institucionales son los conflictos que se presentan, y qué porcentaje de lo personal aparece en la convivencia en un medio laboral. Al respecto se precisa que el conflicto destaca lo subjetivo, entendido como lo individual, y por lo tanto, influenciado por las emociones y sentimientos.

Según Pruitt, Rubin & Hee Kim (1994), cuando se presenta una percepción diferente de intereses y se entiende que no serán satisfechos esos intereses simultáneamente se está hablando de conflicto. Es importante resaltar que se hace referencia a situaciones como la desigualdad en el nivel de satisfacción de la propia aspiración, cuando se interpreta de forma ambigua la aspiración de la otra parte o cuando se rechazan las soluciones integradoras. Para el análisis que se pretende, es posible determinar el interrogante: qué intereses plantean las distintas partes en

conflicto. Probablemente, el no planteamiento del interrogante en este sentido, puede generar espacios de conflicto inconscientes en las instituciones educativas, y en ese sentido hay que visualizarlas, como punto de partida para la resolución de conflictos.

Por otra parte (Jeong, 2008), presenta al conflicto como una situación de incompatibilidad de intereses y valores entre dos, porque cuando uno de los involucrados lo satisface, el otro se ve perjudicado. Adicionalmente afirma que los conflictos se pueden originar por los acuerdos incumplidos, el desconocimiento de normas o las normas injustas; el mismo autor plantea que los intereses se fundamentan en las aspiraciones políticas, económicas, laborales, sociales que la persona pueda tener. Para este acercamiento a la definición de conflicto es relevante señalar que la incompatibilidad que menciona el autor en los valores, genera a su vez que en el contexto de las instituciones educativas, se vean afectadas acciones de mejora enmarcadas en plataformas estratégicas que a su vez, definen en las instituciones educativas misiones, visiones y planes de mejora, fundamentados en marcos axiológicos propios de las instituciones. La brecha en este aspecto, entre lo que se plantea como valioso para las instituciones y para sus integrantes, limitan desde su fundamento, que los proyectos colectivos alcancen los objetivos que se plantean.

Al nombrar los intereses económicos, es pertinente recordar la mención que hace (Schellenberg, 1982), sobre algunos de los planteamientos de Adam Smith, quien en el desarrollo de su teoría económica, dice “que el comercio y las relaciones que genera el mercado, si se llevan dentro de una competencia controlada, no tendrían por qué generar conflicto, al contrario el beneficio individual sin que sea intencionado llevaría al beneficio grupal” (p. 78); sin embargo, en el contexto nacional la realidad manifiesta muestra que precisamente este aspecto, el económico, es generador de grandes conflictos individuales y grupales.

Suárez (1997), reconoce el conflicto como un proceso, es decir, no es estático, cambia. Afirma además que solo se habla de presencia de conflicto en las relaciones humanas individuales o grupales, que tienden a ser opuestas y que están enmarcadas en unos condicionantes que serán tratados más adelante.

Desde la anterior concepción, uno de los aportes realizados al respecto, es considerar que los conflictos no son estáticos y que tienen un ciclo que de igual manera no es riguroso. Se pueden establecer en este ciclo tres momentos: el escalamiento, el estancamiento y el desescalamiento. Según Pruitt et al. (1994), el escalamiento se da desde el origen del conflicto y su aumento de intensidad va siendo progresivo; en el momento de mayor algidez del conflicto se presenta el estancamiento, donde pareciera que se paró el conflicto, y no se hace visible. En este punto, puede ocurrir que el conflicto empiece una etapa de desescalada, en la que se va reduciendo paulatinamente, porque se van llegando a acuerdos que dan seguridad a las dos partes, pero también podría ocurrir que nuevamente se avive el conflicto y se puede pasar del estancamiento o desescalada a la escalada nuevamente. Un estudio en las instituciones educativas alrededor de lo que implican estos ciclos, favorece una intervención oportuna que optimice los recursos que se pretenden emplear, con el fin de atender a la necesidad que cada espacio de relacionamiento demande. No se empleará la misma estrategia para un conflicto que empiece su proceso de escalada, a uno que plantee estancamiento.

El “conflicto comienza cuando los afectados perciben la situación, porque se interfieren sus intereses o los intereses del otro”, es decir, si los participantes no se sienten involucrados, no hay conflicto, por ello, no importa la percepción de los demás. Adicionalmente, el autor plantea que el conflicto percibido se da “cuando hay conciencia de la existencia de oportunidades para que surja el conflicto” y que el conflicto sentido se da “cuando intervienen las emociones que generan ansiedad, tensión y otros sentimientos angustiantes” (Robbins, 1996, p.447).

3.2 TIPOS DE CONFLICTO

Determinar los tipos de conflicto en el análisis que se pretende, plantea la necesidad de realizar un acercamiento a las dinámicas institucionales, con el fin de posibilitar su caracterización en la cotidianidad de las relaciones entre docentes, directivos y administrativos.

Suares (1997) presenta algunas formas de tipificar los conflictos. En función de la cantidad de participantes. Individuales: cuando son personales y grupales, que se dan en grupos “muy pequeños, pequeños y grandes” (p. 85). En la última categoría se ubica lo que se denomina conflicto social; su origen generalmente es estructural y se origina debido a la satisfacción de necesidades básicas. Su solución es compleja e implica grandes inversiones.

De otra parte, se podría hablar de conflictos flexibles, cuando las posiciones de los que intervienen buscan la satisfacción de las dos partes; y no flexibles, cuando las negociaciones son imposibles por lo rígido de las exigencias. Los conflictos llamados intratables, se ubican en esta última categoría atendiendo a aquellos que involucran elementos de gran trascendencia e inapelables para los involucrados, como por ejemplo, aspectos religiosos, culturales o geográficos.

Continúa Suares (1997) planteando que los conflictos se pueden mirar también desde el tema o contenido. Desde este criterio, se pueden clasificar en conflicto de objetivos cuando se concentran en lo que quiere conseguir cada una de las partes, es decir, que puede ser lo mismo o diferente. Conflicto de valores cuando por su concepción, cada uno de los involucrados frente al asunto de divergencia le da predominio a un “valor diferente”. Conflicto de creencias que se encuentra directamente influido por los valores que se manejen, y por lo tanto, se le da relevancia a unos aspectos más que a otros. Por último, conflicto de principios, que vienen siendo “pautas implícitas o explícitas para la adopción de decisiones” (p. 86). En este caso, el autor vuelve a reflexionar sobre la rigidez frente a las posibles soluciones que toman en este caso los involucrados.

3.3 CONFLICTOS LABORALES

En principio, es relevante acercarse la definición de los conflictos desde dos perspectivas: una amplia y otra más estricta, con base en los aportes hechos por los teóricos de este campo. En sentido amplio se definen los conflictos laborales como “las fricciones que pueden producirse en las relaciones de trabajo” (Pérez Botija, 1960, p. 225). Por otra parte, en sentido estricto, “son las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquellos o sólo entre éstos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o incumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo” (Santos Anzuela, 1991, p.619).

Como se observa, hay una tipificación de este tipo de conflictos en el escenario laboral. Toda organización por la naturaleza misma de su conformación, y de eso no escapan las instituciones educativas, se componen de personas que por distintas razones de carácter personal o por razón de su cargo, se asocian:

“La organización está compuesta por individuos que a su vez se integran en grupos y coaliciones (Mintzberg, 1992; Morgan, 1990). Esta diversidad de agentes organizacionales (internos y/o externos) hace que el conflicto sea algo de especial relevancia para entender el funcionamiento organizacional.” (Ahumada Figueroa, 2002, p. 9).

Como también afirma Ahumada Figueroa (2002), cada agente (interno y/o externo) dispone de un poder y de unos sistemas de influencia que despliega con el fin de que se atiendan sus intereses y se le asignen los recursos correspondientes; “es en este contexto donde los conceptos de conflicto, negociación, mediación y arbitraje como posibles formas de resolución o gestión de controversias cobran especial relevancia” (p. 10).

Siguiendo a Ahumada Figueroa (2002) las organizaciones se pueden leer como sistemas de negociación, en donde el ambiente es un factor que determina los cambios en la manera de negociar. “En este sentido, podemos señalar que en muchas organizaciones, en realidad, más que una negociación de objetivos lo que está sujeto a negociación son los valores y significados que caracterizan a los diferentes agentes organizacionales” (p.10)

Para el objeto de estudio, cuando se habla de agentes, la denominación refiere a los distintos equipos de trabajo que interactúan en las instituciones educativas.

“Al estar la organización conformada por un sistema de autoridad y al requerirse una coordinación entre los distintos grupos (departamentos, equipos, etc.) que luchan por lograr sus propios intereses, la organización debe lograr un equilibrio entre los intereses particulares de cada grupo y los intereses comunes a todos ellos. Así pues, el poder y la utilización de distintos sistemas de influencia (Mintzberg, 1992), son una constante en la mayoría de las organizaciones”. (Ahumada Figueroa, 2002, p.12).

En este sentido, entender las causas del conflicto, determina en buena medida las disposiciones a la hora de plantear alternativas de solución, que para el objeto de estudio, determinan la propuesta y el posible alcance de la misma.

3.4 CONDICIONANTES DEL CONFLICTO

Jeong (2008), hace un acercamiento en dos sentidos a los condicionantes del conflicto, es decir, a aquellos aspectos que “ponen una condición”, o “afectan” el conflicto. En primer lugar, el autor plantea la tesis con la que desarrolla el capítulo

inicial de su libro, y en la que ya permite vislumbrar esas “afectaciones” que determinan el conflicto; “La naturaleza del conflicto puede ser comprendida en términos de las dificultades que involucra poder satisfacer simultáneamente las aspiraciones de todas las personas” (Jeong, 2008, p. 66)

En segundo lugar, en su obra se destaca que las situaciones de conflicto se representan por incompatibilidades en las aspiraciones y los intentos que realizan las personas por obtenerlas; de aquí surgen diferentes sentimientos que condicionan los comportamientos de los individuos o grupos de personas. Es por lo anterior que un análisis del conflicto puede involucrar la revisión de aspectos culturales como valores e identidad, económicos como estatus, poder y disponibilidad de recursos (Jeong, 2008).

En este sentido, el autor menciona algunos escenarios en los cuales se puede generar una reflexión que permita entender, cuáles son los condicionantes del conflicto.

Desde el contexto: en primer lugar, la noción de conflicto refiere cualquier discordia que resulta de casi cualquier situación social y puede tener como origen el malentendido y su vez estar fundamentada en mala información, conocimiento inadecuado, y múltiples interpretaciones que se hacen sobre un dato o un principio. En segundo lugar, los conflictos pueden tener lugar gracias a la fragilidad de las instituciones políticas y judiciales; la ambigüedad en la interpretación de principios que hacen parte de estos dos ámbitos es posible que genere una competencia no regulada y por tanto una disputa. Y en tercer lugar, el conflicto sería comparable con una forma intensa de competencia, que de cierta forma resulta inevitable, incluso en casos donde no hay contacto directo; la competencia no es idéntica al conflicto, porque el propósito de la competencia es ganar algo, no destruir o dañar al oponente (Jeong, 2008).

Desde las dinámicas socio-psicológicas. Este condicionante aborda el aspecto subjetivo del conflicto. Sugiere que la toma de decisiones no es siempre racional, y está lejos de reflejar los eventos reales en el mundo externo. Cada sujeto hace una

elaboración que tiene como soporte sus propios intereses y este proceso es influenciado por los valores y las necesidades que constituyen entonces la motivación esencial del conflicto social (Joeng, 2008).

Un estudio de las emociones básicas desarrolladas, por varios autores, puede ayudar a entender cómo éstas, condicionan el comportamiento humano y pueden replegarse hacia comportamientos de carácter social. Es importante resaltar que la manera como se responde de manera individual y trasciende a lo social está influenciado condicionado por la personalidad de quienes intervienen, aspecto que será ampliado más adelante.

Whetten y Cameron (2005), aborda el conflicto desde la perspectiva organizacional, y caracteriza al tipo de conflicto interpersonal partiendo de cuatro distintos orígenes o fuentes: diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de funciones, y estrés ambiental.

Las diferencias personales son una fuente común del conflicto debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones. Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado de experiencia, etcétera. Como resultado, sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable. Los conflictos que radican en necesidades y valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles de resolver (Whetten y Cameron, 2005, p. 349).

Posteriormente el autor realiza un análisis desde tres correlaciones distintas frente a las preferencias personales en el manejo de los conflictos, según lo cual la personalidad juega un papel importante en la manera de enfrentar el conflicto.

Desde las situaciones conflictivas. Detenerse a comprender la naturaleza y las causas del conflicto, favorece que este condicionamiento se evidencie. Por lo anterior, el autor afirma que “(...) la competencia es inevitable cuando los objetivos de los

oponentes son mutuamente excluyentes” (Joeng, 2008, p. 84). Lo anterior aplica a las instituciones que por su naturaleza están inmersas en escenarios de competencia interna y externa.

La descripción de este proceso permite que se genere una alternativa para terminar con el conflicto: que una de las partes renuncie a los intereses que la otra busca; sin embargo, también cabe la posibilidad de generar soluciones integrativas, que se sustentan en la satisfacción mutua, en donde se permite a los concernidos desarrollar relaciones de colaboración que les permitirá aspirar a otros beneficios que llegarán a largo plazo (Joeng, 2008).

Desde los conflictos insuperables. Este condicionante se caracteriza porque en ellos hay muchos actores. Pueden darse entre individuos, entre grupos étnicos y entre Estados. Tienen origen en desacuerdos religiosos, por ejemplo, o en cualquier otro ámbito que represente un valor o un significado existencial, que bien puede ser individual o colectivo y que en última instancia generen un riesgo a la identidad o la supervivencia (Joeng, 2008).

La dificultad de solucionar este tipo de conflicto surge de “disolver” la necesidad de seguridad que busca cada una de las partes; en ello también influyen los sentimientos de patriotismo y autoestima. “En el conflicto insuperable, las orientaciones emocionales colectivas determinan el contenido y la naturaleza de la identidad social” (Joeng, 2008, p. 56).

Desde los conflictos constructivos vs destructivos. La naturaleza del conflicto está en este caso, condicionado en buena medida por el contexto de violencia y los patrones de comunicación. El conflicto puede verse como un fenómeno constructivo o destructivo, pues tiene la posibilidad de transformar la relación con la contraparte: cuando no se plantea el conflicto de manera violenta hay oportunidad de generar metas en común con la contraparte y establecer una relación de mutuo desarrollo. Es por virtud de lo anterior que en las teorías del cambio el conflicto es visto como un proceso de progreso social (Joeng, 2008).

Revisadas estas aproximaciones al conflicto, el autor propone las siguientes ideas sobre sus orígenes o raíces:

Tal y como se menciona en la introducción a la naturaleza del conflicto, este fenómeno se ve influenciado por algunos aspectos socioeconómicos, de allí el autor resalta las diferencias en cuanto a valores, poder, prestigio, dificultades de percepción y de comunicación.

Los sentimientos de privación, injusticia inequidad y frustración pueden emplearse como razones del conflicto; es por ello que el autor los resalta como génesis de algunos fenómenos como el colonialismo, etnocentrismo, racismo, sexismo o abusos a los derechos humanos.

3.5 OTROS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LOS CONFLICTOS

Joeng (2008) hace énfasis en los análisis multidimensionales a la hora de hacer un análisis de los conflictos. Por ello, se incorporan en el presente capítulo, aspectos que tienen que ver con lo social en distintos campos con los que se logran interconexiones (aspectos sociales, políticos, económicos, culturales).

En primer lugar, desarrolla aportes sobre las partes en conflicto. A continuación analiza los objetivos; en tercer lugar propone como elementos de análisis los problemas y cuestiones; en un cuarto momento los intereses; en quinto lugar, las diferencias de valores; en sexto lugar, las necesidades humanas, y finaliza con los análisis frente a las estrategias, tácticas y la cultura.

3.5.1 **Las partes.** En cuanto a las partes identifica los individuos o grupos afectados directa o indirectamente por el conflicto. Los que tienen una afectación directa son los aquellos que se confrontan en la persecución de sus propios objetivos. En el grupo de los que pueden tener una relación indirecta se menciona a los aliados o simpatizantes (que muchas veces no comparten los ideales de los contendores originales), también a los intermediarios (árbitros, mediadores, terceros imparciales) que buscan encontrar áreas de mutuo interés entre las partes, y finalmente a las agrupaciones involuntarias, con lo cual se hace referencia a personas que no inician el conflicto sino que surgen de él, y que se dan por características heredadas como temas físicos, edad, cultura, etnicidad (Joeng, 2008).

En un contexto de conflicto, es importante que quien dirima las situaciones, logre establecer qué responsabilidad tienen los actores, y en esa medida, también identifique a las partes, pues el autor plantea que en lo social, las partes no siempre son claramente definibles, pues pertenecen a distintos niveles o categorías.

3.5.2 **Los objetivos.** Los objetivos de acuerdo con lo que afirma Joeng (2008) son “condiciones futuras deseables”. En ese sentido en que las partes no coincidan en lo que esperan, puede motivarse un conflicto. Realizar algunas investigaciones sobre los objetivos de las partes a nivel social, plantea un conocimiento profundo de lo que cada una espera, pues la falta de claridad en estos objetivos en cualquier proceso de acercamiento al conflicto, puede ser infructuosa. De acuerdo con el autor, se reconoce que los objetivos pueden ser “tangibles”, y están relacionados con ventajas políticas, territoriales y económicas entre otros. Los menos tangibles se relacionan con prestigio, honor y respeto.

3.5.3 **Los problemas y cuestiones.** Si bien los objetivos son causa de conflictos, estos generan lo que el autor ha llamado problemas y cuestiones que permiten también caracterizarlos. Cada problema es posible de ser visto como un punto de desacuerdo no resuelto que tiene la posibilidad de revelar de qué se trata el conflicto. Los problemas estarían relacionados con preocupaciones sobre intereses y valores o estar asociados con asuntos pasados pero propios de la historia de una nación. Sin embargo, se presentaría que nuevos problemas surjan dado el mal manejo que se pueda tener de un conflicto en concreto. La complejidad del conflicto se incrementaría si hay un gran número de problemas con diferente relevancia para las partes (Joeng, 2008).

3.5.4 **Los intereses.** Estos se refieren a las aspiraciones políticas, económicas, ocupacionales y sociales que los individuos o los grupos están motivados a conseguir. Un grupo puede elegir beneficiar sus propios intereses sin importar el bien público; si una parte tiene deseos sin límites perceptibles, su comportamiento estará encaminado a maximizar su ganancia a expensas del otro (Joeng, 2008).

3.5.5 Las diferencias de valores. Estos están relacionados no sólo con los objetivos e intereses sino con los medios que se emplean para alcanzarlos. En un sistema de creencias intervienen además del comportamiento propio la forma en que se interpreta el comportamiento de los otros. El mencionado sistema además de dictaminar el actuar, también se convierte en foco de conflicto pues originaria intenciones y deseos de convertir o suprimir valores de otros; bajo este contexto surge el rechazo o prohibición de minorías y sus prácticas sociales o las guerras de connotación cultural o étnica. (Joeng, 2008)

3.5.6 Las necesidades humanas. Las necesidades humanas, de acuerdo con lo desarrollado anteriormente, evidencia la causa más universal de los conflictos. Este rasgo que hace diferentes a los seres humanos, necesariamente aparece en el orden social, como uno de los elementos que no se puede desconocer. Se diría que el impacto de esta variable en lo social, depende del nivel en el que se está ejerciendo algún rol de poder político, religioso, económico, o simplemente de orden colectivo.

3.5.7 Las estrategias, tácticas y la cultura. Las estrategias, las tácticas y la cultura, son también elementos que facilitan el estudio del conflicto, pues la manera en que las personas lo abordan lleva implícito un estilo particular que está permeado por estos tres aspectos.

3.6 MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Joeng, plantea en este sentido, cuatro tácticas que se asumen a la hora de enfrentar el conflicto.

Evitándolo: Consiste en ignorar los problemas o posponerlos para evitar dañar las relaciones entre las partes y no afectar su bienestar. Es una buena estrategia para ganar tiempo antes de desarrollar respuestas al conflicto.

Contendiendo: Es un acercamiento que está enfocado en alcanzar la victoria derrotando la contraparte, cuando las partes tienen recursos similares las contiendas son inevitables ya que cada uno quiere imponer sus condiciones. La presión e intimidación hacen parte de éstas tácticas.

Cediendo: Es cuando una de las partes ofrece concesiones para terminar el conflicto o para incentivar al otro a cooperar de igual forma. El éxito de ceder está en la correcta evaluación de los motivos y actitudes de la contraparte.

Acomodación: En este caso se busca un resultado gana-gana compartiendo la información de las prioridades de cada parte para así lograr una negociación integrativa.

Finalmente, Jeong (2008) expone algunas ideas frente a la intervención y principios de resolución de conflictos entre las que se destacan las siguientes:

Existen técnicas de intervención para identificar roles de actores y stakeholders a nivel internacional y local.

La prevención más exitosa está dirigida, genera sinergia entre acciones inmediatas y un cambio de políticas a largo plazo.

En algunos casos la intervención pretende equilibrar poderes.

Al final, las estrategias están en identificar y transformar las condiciones que dan origen al conflicto o a la violencia.

Una herramienta poderosa en la construcción de paz es el reconocimiento de daños pasados; para ello se requiere el desarrollo de empatía frente al sufrimiento del otro.

Las iniciativas hacia la resolución de conflictos son obstaculizadas por la negación a reconocer la legitimidad y derechos de grupos marginados por estructuras sociales y normas.

La reconciliación es un paso necesario para la transformación de relaciones ya que algunos conflictos dejan residuos de enemistad. (Jeong, 2008)

3.7 CONFLICTO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En este apartado se pretende resaltar algunas aproximaciones a la relación entre los estudios hechos para la escuela en el área educativa, y los potenciales estudios que se deriven en el área administrativa. De la selección de citas de algunos autores, se muestra una intencionalidad que radica en establecer conexiones que permitan un estudio posterior, en torno a la relación entre convivencia escolar y convivencia laboral en las instituciones educativas. Por lo anterior, las citas que se utilizan como fundamento de este capítulo están seleccionadas bajo esta perspectiva.

Un primer abordaje del problema es ampliar la relación que existe entre los adultos de las instituciones educativas en relación con la labor de enseñanza-aprendizaje. No para afirmar que todos los adultos por el hecho de serlo tienen la tarea compleja de abordar la formación de los niños y niñas. Se trata más bien de abrir un espacio de discusión que permita reformular el imaginario de que sólo forman los maestros y quienes pertenecen al área educativa, y que los funcionarios del área administrativa se desligan de dicha responsabilidad por la naturaleza de su profesión.

Los distintos adultos que ocupan los diferentes cargos en una institución cada vez más comparten el rol de empleados en una mirada menos vertical y más horizontal;

y cada vez más encuentran que el trabajo compartido desde las tareas en las distintas áreas, ayuda a fortalecer el objeto mismo de las instituciones educativas.

Ser maestro es primero que nada un trabajo y como tal depende en gran medida de las condiciones dentro de las cuales éste se perfecciona, de las restricciones materiales y de la estructura institucional que delimita su ámbito propio; pero el maestro es a la vez sujeto, un ser humano que ordena sus propios conocimientos, recursos y estrategias para hacer frente cotidianamente a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer, al que en ningún momento se idealiza ni mucho menos se demerita (Ganem, 2007)

Esta condición a la que alude la autora, es también la misma condición del ser humano que asume un cargo distinto del área académica en los colegios, escuelas y universidades. Por lo anterior, mantener la misma dignidad en el nivel de los adultos puede favorecer que el trabajo alrededor del conflicto sea favorable. Por citar sólo un ejemplo, la condición humana está vinculada con la autoestima. Al respecto, María del Carmen Ramos Mantecón, en la obra de Ganem (2007), dedica uno de sus capítulos a la exposición de la importancia de la autoestima.

Enfatizar la importancia del fomento de la autoestima del niño en el ámbito escolar, así como el respeto a la naturaleza de los niños, tiene como finalidad generar en los profesores la convicción de que, más allá de la transmisión de una serie de conocimientos, nuestra misión debería enfocarse hacia la formación de individuos que puedan desarrollar sentimientos de capacidad y de valor personal, basados en la confianza y el respeto por ellos mismos (Ganem, 2007).

Encontrar los puntos de convergencia entre la formación y fortalecimiento de la autoestima, y la relación con los vínculos laborales que la potencien también en los adultos de las instituciones educativas, puede contribuir a mejorar tareas, responsabilidades y metas.

La autoestima es básica para la protección y defensa en un medio hostil. Cuando las personas se sienten respetadas y reconocidas, se produce un acuerdo entre

la evaluación externa e interna por lo que la interacción con los demás es adecuada. De lo contrario, es probable que surjan los conflictos, en especial cuando la visión positiva que tenemos de nosotros mismos, es cuestionada y rechazada por los demás. Con base en lo anterior, es posible relacionar la autoestima alta con la agresión, y no con la baja, ya que ésta se relaciona más con síntomas de retraimiento, estrés y depresión. En términos culturales, se espera que un jefe o alto ejecutivo sea dominante, con una alta autoestima y que lleve a cabo todo tipo de acciones para proteger su imagen (Ganem, 2007).

Cabe preguntarse en el medio del siglo de la calidad y de los procesos de gestión, cómo influyen estos a los procesos de mejora de la calidad en la construcción de seres humanos al interior de las comunidades educativas (para evitar cualquier pretensión de generalizar a los contextos regionales o mundiales). Caridad Yela Corona, citada por (Ganem, 2007) al hacer un análisis a los aportes de Foucault afirma:

El orden de la modernidad: la sociedad disciplinaria. Como conclusión de lo anterior, Foucault (1969, 1975) establece que estas prácticas sociales y los conocimientos que de ellas se desprenden nos han llevado a la construcción de una "sociedad disciplinaria" y pretendidamente moderna. Esta "sociedad disciplinaria" nos ha conducido a organizar todas las actividades de la vida cotidiana, a través de instituciones que constantemente nos están marcando pautas de conducta que van construyendo las prácticas sociales. Éstas a su vez desarrollan una disciplina conductual que elabora normas que van rigiendo la vida en común dentro de las instituciones, como la familia, la escuela, la iglesia, los hospitales, los manicomios, los centros de reclusión y otros. El conjunto de estas instituciones integra lo que Foucault llama la "ortopedia social", que son el conjunto de instituciones dedicadas a vigilar, controlar y castigar todas aquellas conductas que se salgan de la norma, de los parámetros establecidos como normales en la convivencia social y son encargadas también de rehabilitar a los elementos sociales disidentes (Ganem, 2007).

Por lo que cabría preguntarse entonces ¿Son los procesos de Gestión de Calidad, una réplica contemporánea de lo anunciado por Foucault? ¿Las instituciones

educativas se han planteado qué tan humanizantes y formativos son estos procesos? Rosa Aurora Padilla Magaña cita a este pensador, en su análisis de los exámenes (componentes vitales en los procesos de gestión y de los cuales emergen planes de mejoramiento y acciones de todo orden, por ejemplo, correctivas, sólo por citar alguna).

3.8 LA PERSONALIDAD: UNA APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN

La personalidad, de acuerdo con la definición de la Real Academia Española es: (De personal).

“1. f. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.....

2. f. Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas.....

4. f. Inclinação o aversión que se tiene a una persona, con preferencia o exclusión de las demás.....

8. f. Fil. “Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente.”

A nivel general, se presenta como un rasgo único que define a las personas. Para el objeto de estudio, se aclara que la acepción del concepto que más interesa está concentrado en las definiciones que corresponden a los numerales 1 y 2, en la medida en que se concentra en sus características singulares, sin embargo, la definición del numeral 4, posibilita entender que dicha acepción aplica a aquellas características que en lo que se refiere al relacionamiento, resultan pertinentes.

La palabra personalidad deriva de “persona”. Esta palabra se utilizaba en la Grecia Clásica para referirse a la máscara utilizada por los actores de teatro durante las representaciones. Con el tiempo este término pasó a describir las características aparentes de cada individuo, hasta llegar al concepto que define la Real Academia Española de la Lengua (2015) como “la diferencia individual que constituye persona y la distingue de otra”.

En ese sentido, Pittaluga (1974), teórico en el área de estudio citando al filósofo español afirma:

Ortega y Gasset ha escrito –En unas páginas que no son las más conocidas del filósofo español (Estudios sobre el amor)- Estas frases, que tocan de cerca la naturaleza del temperamento: “El fondo decisivo de nuestra individualidad no está tejido con nuestras opiniones o experiencias de la vida. Somos antes que otra cosa un sistema nato de preferencias y desdenes. Más o menos coincidente con el del prójimo, cada cual lleva dentro del suyo, armado y pronto a dispararnos en pro o en contra, como una batería de simpatías y repulsiones. El corazón, máquina de preferir y desdeñar, es el soporte de nuestra personalidad”. (Pittaluga, 1974, p.61)

Desde la caracterización del concepto, queda claro que la personalidad guarda estrecha relación con la capacidad en que las personas se relacionan y de una u otra forma generar, como afirma Ortega y Gasset, afinidades o antipatías. A diferencia del temperamento que:

“... es un estado orgánico y neuro- psíquico constitucional, congénito, en virtud del cual el ser humano se manifiesta en sus actitudes y actividades espontáneas, o vivencias, con reacciones típicas frente a los estímulos del mundo exterior” (Pittaluga, 1974, p.89)

Por lo anterior, establecer una aproximación a la diferencia entre personalidad y temperamento, permite comprender en qué medida es más pertinente una reflexión acerca de la personalidad como un factor diferencial de cada ser humano, y que guarda relación con la capacidad de establecer vínculos de afecto o repulsiones con las demás

personas. Mientras que un estudio acerca del temperamento, aunque puede arrojar explicaciones a ciertos comportamientos y ofrecer las causas de los mismos, no lo encontramos pertinente para el alcance planteado en los objetivos del presente estudio.

Adicional a la personalidad y el temperamento, aparece desde los estudios del comportamiento humano una tercera variable: el carácter.

“El carácter es el conjunto de las situaciones neuro- psíquicas, de las actitudes y actividades de la persona, que resultan de una progresiva adaptación del temperamento constitucional a las condiciones del ambiente natural, familiar, pedagógico y social que han modificado o son capaces de modificar las reacciones temperamentales espontáneas y les han dado una orientación definitiva en la conducta”. (Pittaluga, 1974, p.91)

Al respecto, para los estudiosos del comportamiento, resulta imperioso que en los procesos educativos, la formación adecuada del carácter sea una variable a tener en cuenta a lo largo de la formación. De tal manera que resulta moldeable.

Si fuera posible volver, en parte al menos, a ciertas condiciones de vida más simple y natural que impuestas a los mismos educadores por nuestro tipo actual de civilización, podrían evitarse quizás muchos escollos que malogran el tránsito a veces impetuoso de la infancia a la edad adulta. (Pittaluga, 1974)

Una vez, caracterizadas tres de las variables más importantes en el comportamiento, es preciso determinar en qué medida se elige la personalidad como variable. Se trata entonces de determinar la más adecuada para el objeto de este estudio. En este sentido, los teóricos aportan que la personalidad es la más visible.

La personalidad es de suyo la síntesis de las actividades internas, íntimas, del ser humano y de sus manifestaciones exteriores, de su “expresión”. La personalidad es el retrato del “Ser”. Retrato narcisista en parte; retrato objetivamente apreciable, también. (Pittaluga, 1974)

Determinar la importancia de la personalidad en relación con el conflicto, plantea la necesidad de recurrir al contexto que es objeto de estudio, y en esa medida, insistir en las repercusiones que tiene para los miembros de una comunidad educativa, el hecho de que algunos de sus adultos no generen posibilidades de solución a potenciales conflictos.

Por lo anterior, ahondar en el concepto del conflicto, como una de las categorías que son objeto de estudio, caracterizarlo y determinar algunos condicionantes, favorece un acercamiento a los fundamentos de lo que se pretende en el análisis del contexto laboral en las instituciones educativas.

3.9 LA SOCIOLOGÍA RELACIONAL COMO PERSPECTIVA PARA LA COMPRENSIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Se ha dicho desde los albores de las teorías antropológicas que el ser humano es un “ser social”, y que esta condición propia del ser humano, lo pone en situación de interdependencia con los demás. Dicha condición ampliamente estudiada y documentada desde los portes de filosofía y sociología, sigue teniendo vigencia, también en el escenario de la resolución de conflictos. Desde este ángulo, Donati (2006), propone una alternativa para realizar un acercamiento a la realidad social y a su vez, a las distintas construcciones sociales que en lo que respecta al objeto de estudio de este trabajo, encuentra una real pertinencia.

La perspectiva sociológica y la antropológica pueden complementarse siempre y cuando se reconozca la naturaleza social del ser humano: la persona como un ser

relacional (Donati 2006) y la persona como ser que coexiste en sus diversas dimensiones (Polo, 1999). “La relación con otras personas no es entonces un añadido, un suplemento del ser personal, sino la índole misma de la existencia personal, que reclama a otras personas para realizarse plenamente en coexistencia con ellas” (Rodríguez, 30 de junio a 3 de julio de 2005). “Planteamiento muy coherente con la propuesta de Donati (2006) sobre la noción de “relación” como relación sui generis y no exclusivamente como función, producto, resultado o consecuencia de la acción individual o colectiva en un contexto determinado”. (Sandoval-Estupiñán, 2012, p. 250)

Entender que la participación de un ser humano con otros en un contexto determinado, demanda tanto de este individuo como de los otros, algunas exigencias en el plano relacional, cobra importancia a la hora de cumplir con los objetivos colectivos que toda institución demanda.

El sociólogo italiano Pierpaolo Donati elabora una teoría sociológica de tipo relacional para la observación, análisis, estudio y descripción de la complejidad social en clave relacional. Dicha teoría entiende que la realidad no puede explicarse únicamente a través de la observación e identificación de hechos sociales físicos que se suceden en el espacio-tiempo, al estilo durkheimiano, sino como configuración de realidades relacionales que se articulan y emergen de muy diversa manera, se reproducen, cambian y desaparecen con el paso del tiempo. “De ahí que un cambio social suponga siempre un cambio en el modo en cómo se configuran y establecen las relaciones sociales entre los diferentes actores, sean estos individuales o colectivos, influyendo en su manera de pensar y actuar y que por ello pueden dar lugar a transformaciones sociales” (Donati, 1993: 41). Esta teoría permite, asimismo, redefinir los problemas sociales en, desde y a través de relaciones, entendidos no como problemas individuales, institucionales o sistémicos, sino como patologías sociales relacionales (Donati y Colozzi, 1994). “Para ello identifica aquellas relaciones mal establecidas entre los diferentes actores individuales o colectivos que han dado lugar a

relaciones no humanas o deshumanizadas y que han acabado por perder de vista al hombre como sujeto principal de toda acción social”. (Sandoval-Estupiñán, p. 251)

En este sentido, los aportes de la sociología relacional, encuentran asidero en la manera en que se pueden afrontar adecuadamente los conflictos y pone de manifiesto, la necesidad de ahondar en los tipos de relaciones que se establecen y cómo éstas inciden en la manera en que se abordan no sólo los conflictos sino el alcance de los logros a nivel colectivo en las instituciones educativas.

Su objetivo es el análisis de las transformaciones, eliminaciones y apariciones de nuevas formas de relación que han llevado a la transformación social, entendiendo la relación como “la referencia de un sujeto a otro mediada por la sociedad (o por la cultura, estilos de vida, intereses e identidades) a la que pertenecen los sujetos implicados en la relación” (Donati, 2006: 71). (Sandoval-Estupiñán, p. 251)

Donati (2006) supera los límites del individualismo y adopta una lógica relacional, que es capaz de ver los problemas sociales en clave relacional. En este sentido, cualquier abordaje de los conflictos implica observar las relaciones y no sólo, los aspectos particulares de los individuos (personalidad), que se suman unos con otros para describir un fenómeno social.

“Por eso el gran reto de la vida social consiste en saber crear y gestionar relaciones –actuales, potenciales y virtuales–” (Donati, 2006, p. 162). “Para ello se requiere, y esta es la virtualidad de la teoría relacional, un nuevo paradigma interpretativo que sea capaz de observar, analizar y comprender los problemas sociales en clave relacional y así dar respuesta con nuevas intervenciones sociales también de tipo relacional, que incidan en, desde y a través de relaciones”. (Sandoval-Estupiñán, p. 253)

Cuando se está inmerso en un conflicto, no siempre se responde de la misma manera, se toman posturas que generalmente reflejan aspectos de personalidad. Puede ocurrir que se pretenda eludir la situación problema, de tal manera que esquivo las discusiones para no dañar relaciones. Otros asumen comportamientos de competencia

y buscan la victoria sin importar qué pase con la contraparte. Para algunos, es mejor acceder en alguna de sus pretensiones con tal de terminar rápidamente la coyuntura por la que se está pasando. Por último, en determinados momentos se prefiere establecer mecanismos de cooperación que lleven a un resultado de gana-gana, donde no hay vencedores, y la solución favorece a todos.

“Aunque existen numerosos factores que afectan nuestras preferencias personales de cómo manejamos el conflicto, se han estudiado tres correlaciones de estas elecciones en forma amplia: cultura étnica, el género, y la personalidad”. (Whetten y Cameron, 2005, p. 356).

Para dar sustento a su análisis el autor se basa en las obra de (Cummings, Harnett, y Stevens, 1971; Porter 1973). En la cual se presenta la correlación entre el estilo de manejo del conflicto con tres distintos perfiles de la personalidad, a saber: protección altruista, dirección asertiva, autonomía analítica.

La personalidad de protección altruista busca la gratificación al promover armonía con otros y mejorar su bienestar, con poco interés en ser recompensado a cambio. Este tipo de personalidad se caracteriza por confianza, optimismo, idealismo y lealtad. Cuando los individuos de protección altruista se enfrentan al conflicto, tienden a presionar para conseguir armonía mediante su adecuación a las demandas de la otra persona.

La personalidad de dirección asertiva busca gratificación mediante la autoafirmación y dirigiendo las actividades de los otros con claro sentido de haberse ganado las recompensas. Los individuos con esta personalidad característica tienden a tener confianza en sí mismos, son emprendedores y persuasivos. No es de sorprender que la personalidad de dirección asertiva tienda a retar la oposición mediante el método de coacción para el manejo de conflicto.

La personalidad de autonomía analítica busca la gratificación mediante el logro de auto-suficiencia, auto-dependencia y ordenamientos lógicos. Este tipo de

personalidad es precavido, práctico, metódico y de principios. Los individuos con este tipo de personalidad tienden a ser muy precavidos cuando enfrentan conflictos. Al inicio tratan de resolver racionalmente el problema. Sin embargo, si el conflicto se intensifica, por lo general se retiran y rompen el contacto. (Whetten y Cameron, 2005, p. 356).

A manera de conclusión señala el autor que ninguna de estas correlaciones son determinantes frente al abordaje del conflicto, sugieren tendencias de características generales por tal razón los métodos de intervención de conflictos no podrían circunscribirse exclusivamente a este aspecto.

Al respecto, es pertinente plantear que una vez caracterizado el conflicto desde los distintos aportes, la sociología relacional planteada por Pierpaolo Donati, aparece como una respuesta efectiva a la manera como se pueden afrontar los conflictos en las instituciones educativas.

3.9.1 La identidad relacional como propuesta. Para Garro-Gil (2013) la sociología relacional de Pierpaolo Donati constituye un nuevo paradigma para el estudio y análisis del cambio social en términos de complejidad que aporta una nueva luz en torno a la cuestión de la identidad social y cultural y el manejo de la diversidad para alcanzar la verdadera coexistencia. Siguiendo la teoría relacional y la evolución en la noción de identidad, Donati (2006) propone la identidad relacional como el paso lógico y necesario para la creación de relaciones de aceptación y acogida entre todos los hombres en aras de la verdadera integración social en una sociedad diversa y compleja. (Garro, Gil, Carrica, & Ochoa, 2013).

De lo que se trata entonces, es de establecer una identidad institucional a partir de las relaciones que se construyan. Independiente de los avatares y conflictos manifiestos, lo que cohesiona a las comunidades son sus relaciones y cómo estas permanecen en el tiempo, alcanzando una identidad que en algunos casos puede parecer nociva para los nuevos integrantes. Es preciso entonces plantearse preguntas acerca de los tipos de relaciones que se establecen para determinar cuáles de ellas, “identifican” a los grupos humanos, y cuáles por distintas circunstancias que son objeto de

investigación, deben reformularse en aras de la consolidación no sólo de los objetivos institucionales, sino del bienestar de las personas.

La identidad entendida como relación supone la puesta en relación de ego y alter que, aceptando y reconociendo las diferencias de cada quien, son, además, capaces de identificar aquello que hay de común a ambos, que es la condición humana y que en última instancia permite reconocer la dignidad de cada quien por ser quien es, único en su ser personal (Garro et al., 2013). La identidad relacional permite, así, no solo no eliminar las diferencias en aras de la homogeneización, sino que además les da visibilidad y las erige como seña de identidad de nuevos sujetos sociales colectivos (Donati y Colozzi, 1994). El objetivo, en este caso, no es crear grupos sociales aislados y autorreferenciales que solamente conviven unos frente a otros en sentido de negación, aunque tolerando la presencia mutua, como resulta con la multiculturalidad; sino poner dichas diferencias en relación, con el fin de generar un «intercambio de dones diversos, equivalentemente simbólicos, para la creación de un bien que, por ser relacional, puede ser producido y disfrutado sólo conjuntamente» (Donati, 2004, 160) (Garro et al, 2013).

No se trata entonces de plantear desde la sociología relacional un listado de valores institucionales o unos acuerdos que de manera impositiva se planteen como convenientes. Es preciso entonces, indagar y trabajar en torno a la visualización de las diferencias que existen en los miembros de las comunidades académicas, al interior de las instituciones educativas. El reto desde las instituciones educativas, es entonces plantear escenarios en los que se manifiesten esos intercambios de dones y de roles que cotidianamente se realizan y que por lo general, en algunos casos no son tan evidentes.

Al respecto, Nuria Garro (2013) plantea la necesidad del reconocimiento mutuo, a partir de lo común (y no de las diferencias que a menudo originan los conflictos y son claramente visibles en las instituciones educativas). A su vez, propone generar espacios de apertura al otro, a partir de la propia apertura con el fin de generar vínculos y suponer las meras interacciones.

Todo ello da lugar a una realidad sui generis que los excede a ambos y que es capaz de reconocer y aceptar las diferencias integrándolas en una misma identidad colectiva que une a las personas en relación y que además las compromete en torno a objetivos y fines comunes (...)Es por ello que esa relación constituye un bien relacional, en la medida en que, al acoger a alter –el inmigrante o extranjero– y reconocerle en su ser personal, ego –el ciudadano nacional– valora las diferencias como una oportunidad de apertura y conocimiento de la diversidad que le enriquece y que, por tanto, contribuye a su propio crecimiento personal. La relación es, por tanto, un bien compartido del que ambos disfrutan y que nunca se agota mientras dicha relación siga existiendo (Donati, 2007, 181). (Garro et al. 2013).

En este sentido, Nuria Garro (2013) afirma la importancia de asumir la diversidad y la pertenencia múltiple como riqueza, la enseñanza del pluralismo (no sólo desde la teoría propia de la academia), sino desde la vivencia de real del derecho a la diferencia y la apertura a lo universal (Garro et al. 2013).

Solo la identidad entendida como relación, tal y como lo plantea la teoría relacional, permite y da pie a la creación de auténticas relaciones de apertura al otro y sobre esa base recuperar los flujos de reciprocidad, solidaridad y ayuda mutua que vuelven a emerger en la ciudadanía societaria en torno a las identidades colectivas de tipo asociativo (Donati, 1999). Recuperada esa reciprocidad «que se basa en el código simbólico de la mutua solidaridad y que emplea medios como la confianza y el darse recíproco» (Donati y Lucas, 1987, 67) y que por lo tanto acepta, reconoce y acoge, se puede hablar entonces de los derechos y deberes que todos los ciudadanos, por ser personas y no solo individuos funcionales, deben asumir como responsabilidad directa y personal en aras del verdadero bien común. (Garro et al. 2013)

Las instituciones educativas, por tanto, al responder a la misión propia de formar para la convivencia y para la paz en marcos claro de humanidad y buen trato, asumen desde esta perspectiva un claro compromiso con la formación para la paz y la inclusión. Siendo los adultos de las instituciones, ejemplo del potencial de sociedad que se demanda, y en el que las relaciones en las que se fundamentan, se alcance la

identidad que a su vez, permita y favorezca la eficiencia y la efectividad que demandan las tareas propias del cargo al interior de las metas colectivas e institucionales.

La naturaleza misma de las instituciones educativas, plantea en su cuerpo docente y administrativo, la necesidad de no perder de vista el objeto de su institución y su relación con la labor que desempeñan cotidianamente.

La educación debe seguir dos orientaciones: el descubrimiento del otro (conocerse a uno mismo, y observar y aceptar las diferencias entre los demás) y participar en proyectos comunes (Naval, Lara, Ugarte y Sádaba, 2010, 40). En la práctica educativa, esto supondría la recuperación de los dos pilares a los que Delors aludía a la hora de fijar los objetivos para la educación en el siglo XXI: «Aprender a vivir juntos» y «Aprender a ser». Parecería entonces adecuado dar a la educación dos orientaciones complementarias. (Garro et al. 2013)

Las autoras amplían lo mencionado por Delors (1996), al resaltar la necesidad de avanzar en el descubrimiento gradual del otro. Aspecto que tiene su aplicación en el desarrollo de proyectos comunes, que eviten además el surgimiento de potenciales conflictos (Garro et al. 2013). Avanzar hacia la necesidad de ser conscientes de la interdependencia de los miembros de una comunidad educativa, se plantea entonces como un nuevo reto al interior de las instituciones educativas.

3.9.2 Papel del investigador en las instituciones educativas desde la perspectiva relacional. Desde lo planteado por Donati (2006) y lo analizado por Sandoval- Estupiñán (2012), el investigador asume el rol de observador de las relaciones mal establecidas que dan origen a los conflictos. Así, el investigador, reformula las relaciones introduciendo nuevos patrones, que a su vez posibiliten “nuevas relaciones humanas capaces de conectar a todos los sujetos, integrándolos y generando nuevos vínculos recíprocos.” (Sandoval & Estupiñán, 2012 p. 253).

Así mismo, en el contexto de las instituciones educativas, Sandoval & Estupiñán, (2012), hacen aportes en relación con las posibilidades que plantea la naturaleza misma de estas instituciones

La institución posee una identidad colectiva que, si es capaz de establecer auténticas relaciones humanas, es capaz de agrupar a personas muy diversas entre sí pero que reconocen un objetivo común y que es lo que las lleva a identificarse con la institución: la ayuda al crecimiento y perfeccionamiento de las personas.

En estos y de estos procesos surgen líderes, en quienes recae la responsabilidad relacional y la representación a partir de unas finalidades, fundamentadas en la identidad personal y colectiva. Los actores educativos como sujetos sociales son los protagonistas del comportamiento cívico del hombre, son los responsables de tipificar pautas y comportamientos de un modo estable, de constituirse en un depósito de sentido, de legitimarlos, vinculados a los status y roles que representan. “Son los responsables de generar nuevas formas de pensar, hacer y relacionarse, a través del descubrimiento y proyección de su propia identidad y la de los otros, generando cultura y ayudando a ser cultura en el ejercicio de los roles que representan en la dinámica educativa”. (Sandoval & Estupiñán, 2012, p.233)

La institución educativa es una realidad sui generis y por lo tanto es más que la suma de sus miembros. La unión de todos ellos da lugar a relaciones y bienes emergentes producto del trabajo asociativo y colaborativo. Como consecuencia, se sugiere, de cara a una más completa comprensión de la institución educativa, pasar de la sociología del conflicto basada en la identidad moderna y postmoderna, a la sociología relacional, basada en la identidad relacional.

A partir de ella, las diferencias no se ven como problemas, sino como diferencias con posibilidad de integración que constituyen oportunidad de conocimiento y de crecimiento personal para todos.

De este modo, la sociología relacional destaca la reciprocidad y la ayuda mutua como elementos claves y constitutivos de la institución educativa. Dicho de otro modo, estar abiertos a las necesidades de los demás con el objetivo común siempre presente: la institución educativa y su labor social. Bajo esta perspectiva, las relaciones internas

a la institución entre todas las personas que la integran son bienes relacionales que favorecen a todos.” (Sandoval & Estupiñan, p. 259).

En una institución educativa se debe orientar a vivir la reciprocidad y la donación, que lleve a pensar en el otro por encima de sus propios intereses. Lograr estas prácticas de reflexión social al interior del grupo permitirá una transformación de las relaciones, disminuir los conflictos y dar prioridad al bien común sobre el individual; “la reflexividad social juega como actividad mediadora entre la subjetividad humana y los sistemas sociales. Se trata de una mediación que posee su propia naturaleza y realidad, conformada por dimensiones emocionales, cognitivas y simbólicas. Se activa con la interioridad (conversación interior) de las personas, pero se alimenta de una constante relacionalidad entre sujetos, esta relacionalidad es la que produce el cambio social” (Donati, 2011). Garro (2013).

Teniendo claro que es importante observar y analizar las relaciones que surgen al interior de las instituciones educativas, un elemento que es de gran utilidad es el uso del esquema AGIL originalmente ideado por Parsons con el fin de analizar los sistemas y sus cambios. Donati, reconociendo su importancia hace un ajuste a dicho esquema con el fin de sacarlo del marco funcionalista, es así como establece la posibilidad de entender los niveles de relacionamiento interno y externo, partiendo de la premisa que las relaciones no son iguales, cambian y se ajustan de acuerdo a las personas que intervienen. Le quita la rigidez inicial y da múltiples posibilidades de relacionamiento.

El esquema AGIL, es importante cuando se trata de reconocer el actuar de los involucrados en una relación, Paolo Teranzi (2008) presenta como para Donati se darían cuatro maneras de actuar: por provecho o ganancia (A), por cumplimiento de órdenes (G), por corresponsabilidad con los otros (I) y por donación o legado (L). El proceso reflexivo y equilibrio sobre estos elementos permitirá un cambio social, un restablecimiento de relaciones.

Si se habla de Institución educativa es importante establecer la diferencia con una organización empresarial desde la mirada del servicio, para de igual manera

comprender porque este cambio social se hace más urgente en la primera. Las empresas aunque tengan claro la necesidad de prestar un servicio su intención es claramente el recibir a cambio un beneficio económico, en cuanto a las instituciones educativas que está dedicada a la formación de los seres humanos prevalece la prestación de este servicio pero con el carácter de la donación y la búsqueda del mejoramiento del otro. “Ninguna tarea como la educación se ocupa tan directa y necesariamente de la persona. La educación no puede incidir directamente en el núcleo personal de cada uno, por eso es una ayuda para el perfeccionamiento personal, disponiendo las mejores acciones para propiciar el crecimiento personal” Sandoval Estupiñan 2008. P, 179

3.9.3 Concepción del individuo desde la perspectiva relacional. Donati (2006), plantea considerar lo que él ha denominado como “el cierre autorreferencial del individuo”. Entender esta característica propia del individuo moderno es necesario para analizar el concepto de identidad presente actualmente en la sociedad.

Para ello tomamos como referente la noción de identidad propuesta por el sociólogo Pierpaolo Donati para la teoría relacional. La noción de identidad moderna sobre la que se apoyan las sociedades modernas se rige según la fórmula $A = A$ (Donati, 2006). Esto quiere decir que el ciudadano moderno –ego– solo acepta y reconoce como semejante a aquel que es igual a él y que por lo tanto no manifiesta ninguna diferencia ni rasgo distintivo, sea por raza, origen, cultura, religión, etc. Esto no plantea grandes dificultades en las primeras sociedades modernas, en las que la población, ciertamente, es bastante homogénea y las diferencias son mínimas. Aunque ya entonces, a partir de esa noción de identidad como reconocimiento único del que es igual a ego, se sientan las bases del denominado etnocentrismo (Altarejos, 2002), consecuencia de los códigos autorreferenciales que impiden la creación de auténticas relaciones con lo externo al propio grupo de referencia (Donati, 1996). (Garro, Gil, Carrica, & Ochoa, 2013).

El autor de la propuesta, considera relevante partir del siguiente presupuesto: “El análisis empírico de los fenómenos sociales muestra que una comunicación totalmente autónoma de presupuestos (vínculos y recursos) culturales y, por tanto,

desvinculada de un contexto de relaciones sociales, es incapaz de producir una vida social viable” (Donati, 2006, p. 5)

Desde lo planteado por Sandoval-Estupiñán (2012), se analiza el papel de las sociedades en la formación de individuos “centrados en la competitividad, el rendimiento, el progreso individual, la lucha por alcanzar metas y objetivos individuales y conseguir así el reconocimiento y valoración de uno mismo por sus propias capacidades y logros personales” (Naval, Lara, Ugarte y Sádaba, 2010, p. 34). En este contexto, los compañeros son vistos como competidores que reclaman los mismos reconocimientos y que suponen una amenaza. Desde esta visión del otro, “no solo no se logra la colaboración, el trabajo conjunto y el esfuerzo por el bien común, sino que además se crea un campo de cultivo de conflictos, luchas constantes, envidias, enfrentamientos y aislamiento de los individuos en sus propios intereses.” (Sandoval-Estupiñán, 2012, p. 256). A su vez, se dejan de lado otras dimensiones que tienen que ver con la productividad y el rendimiento, y que aluden más a lo personal, lo social, lo humano y lo relacional. “Dimensiones todas ellas que integran y conforman la identidad personal y que tienen efectos tanto en el ámbito académico o laboral, como en el personal y social de cada quien.” (Sandoval-Estupiñán, 2012, p. 257).

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló mediante la metodología de investigación descriptiva, tiene un enfoque cualitativo y se trabajó en la modalidad que corresponde al análisis de una situación particular.

La investigación cualitativa permite analizar una realidad en su contexto y posibilita estudiar fenómenos teniendo en cuenta la percepción de los involucrados. Se utilizan instrumentos como entrevistas, experiencia personal, historias de vida y observaciones para recolectar información que permita identificar como la situación problemática cobra valor y afectación para los participantes.

Por otro lado el análisis de una situación particular permite dedicarse a un suceso específico y concreto que lleva a hacer una descripción de lo que se pretende con el estudio, toma como referencia la perspectiva de quien participa. Hace uso de la observación como principal instrumento. No necesariamente se comprueban las hipótesis previas, pero si lleva al descubrimiento de nuevos significados de acuerdo a la información recolectada.

Como punto de partida para la aplicación de estos instrumentos se tuvo la siguiente muestra estadística:

Universo: Todos los directivos, docentes y administrativos de las 3 instituciones.

Población: 3 poblaciones que son directivos, docentes y administrativos.

Muestra: el 30% de cada población.

Se desarrolló una investigación bajo la modalidad: solución de un problema práctico. Se partió de una percepción inicial producto de la observación y del ejercicio

reflexivo y posteriormente se validó mediante instrumentos para terminar con una propuesta que responde a la problemática detectada.

Se determinó realizar la investigación con un enfoque cualitativo. En la primera fase se realizó una observación directa de las situaciones de conflicto que se suscitan al interior de las tres instituciones educativas entre directivos, docentes y administrativos, mediante un registro diario por cuatro semanas. Lo anterior tenía como finalidad, validar la percepción de los tres investigadores frente a las situaciones que se presentaban en los colegios base de esta investigación.

Un segundo instrumento que se aplicó, es la encuesta creada por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann hace ya casi tres décadas, pero que en la actualidad continua teniendo total aplicabilidad ya que permite identificar la manera inicial como las personas tienden a actuar frente a situaciones de conflicto, según este instrumento se pueden clasificar en cinco estilos de asumir los conflictos, así: a) competitivas: asertivas y no colaboradoras, b) conciliadoras: no asertivas y colaboradoras, c) evitador: no asertivo y no colaborador, d) colaborador: asertivo y cooperador al mismo tiempo, e) negociador: se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración.

Dicho instrumento se aplicó a una muestra del 30% de la población objetivo para cada institución educativa así:

Tabla 1. Muestra obtenida para aplicación Thomas Kilmann

COLEGIO	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADTVOS.
Jackeline	5	14	4
Gran Colombiano	4	47	3
Gimnasio los Andes	N.A	N.A	18
TOTAL	9	61	25

La tercera fase contemplo la aplicación de entrevista semiestructurada y a través de la metodología denominada “focus group” sobre una muestra seleccionada de manera intencional con representantes de los estamentos en cada uno de los colegios que permitió ampliar y validar la información obtenida con los dos anteriores instrumentos aplicados.

Las evidencias físicas y sonoras de la aplicación de los instrumentos reposan en poder los investigadores, a fin de ser requerido para su consulta.

5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS OBSERVACIÓN DIRECTA

El primer instrumento se aplicó durante cuatro semanas consecutivas y consistió en una observación directa en las tres instituciones educativas a fin de registrar objetivamente las situaciones de conflicto entre docentes, directivos y administrativos, esto con el fin de verificar la percepción inicial de los investigadores. Se registró en el formato para tal fin ver anexo 1.

Los resultados que arrojó este instrumento muestran que no se presentan conflictos, en una primera instancia si no situaciones problemáticas que generan incomodidades, malestar, disgusto entre las personas y lo que se registra son quejas y comentarios de uno y otros, esto abona el terreno para una verdadera situación de conflicto posteriormente.

Se hizo evidente también, que estas situaciones problemáticas, se presentan en medio de situaciones donde interactuaban personas con rasgos de personalidad fuertes.

5.2 ANÁLISIS INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN

El instrumento Thomas-Kilmann se aplicó a una muestra del 30% en las poblaciones objetivo de cada una de las tres instituciones educativas para determinar el modo en que cada individuo enfrenta las situaciones conflictivas.

Como se muestra en la Tabla 2, las respuestas de los colaboradores en las tres instituciones educativas fueron homogéneas, en el sentido de guardar proporcionalidad en los resultados obtenidos, es decir, una mayor concentración de personas del tipo comprometido. Un análisis detallado seccionado por género y por edad, confirmó identificar la misma tendencia en estas categorías.

Una primera observancia sobre estos datos permitió concluir, que es posible intervenir de manera conjunta con una sola propuesta en las tres instituciones educativas.

La mezcla de los cinco patrones conductuales (véase figura 4), en el consolidado de las tres instituciones educativas, evidencia una participación más o menos equilibrada entre colaboradores y evitadores. De otro lado las conductas competitivas son las que menos se presentan, y las comprometidas las más presentadas. Sin embargo como se observa no existe ninguna tendencia marcada hacia un abordamiento específico por tanto es difícil catalogar a las instituciones dentro de los estilos de asumir el conflicto.

Tabla 2. Categorización de respuestas por Institución Educativa

COLEGIO	COMPITIENDO	COLABORANDO	COMPROMETIENDO	EVITANDO	ACOMODANDO
Jackeline	71	132	202	124	161
Gran Colombiano	181	307	445	336	143
Gimnasio los Andes	59	118	147	108	105
TOTAL	311	557	794	568	409

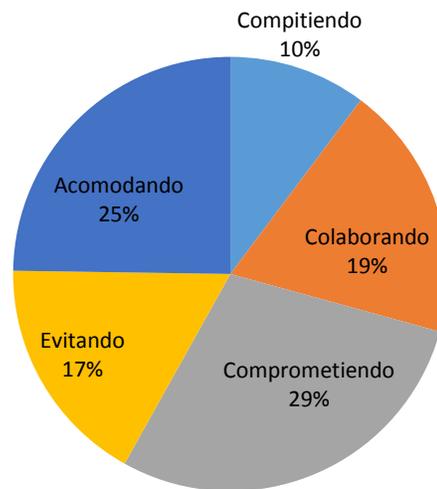


Figura 1. Participación porcentual por resultado Colegio Jackeline

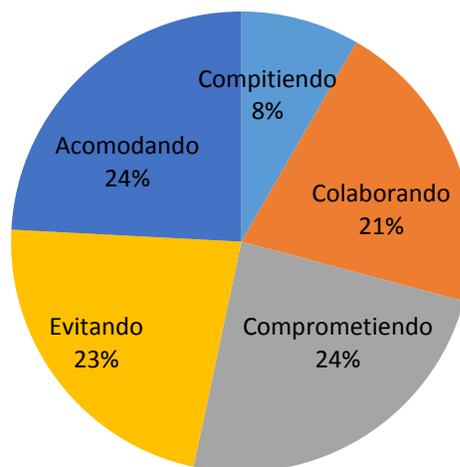


Figura 2. Participación porcentual por resultado Colegio Grancolombiano.

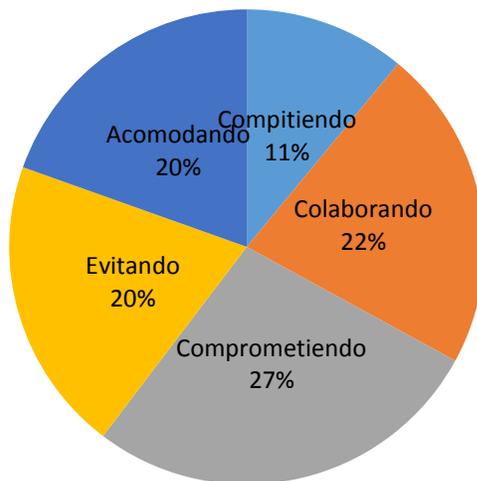


Figura 3. Participación porcentual por resultado Colegio Gimnasio Los Andes

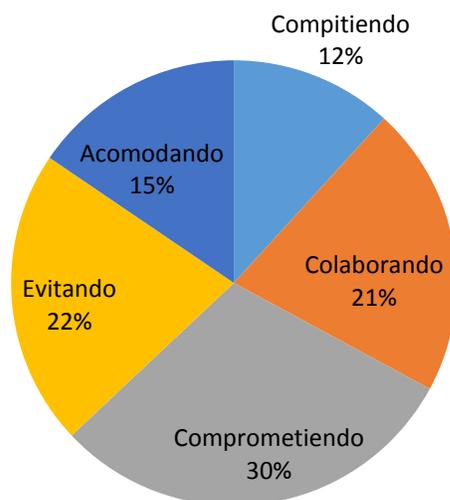


Figura 4. Participación porcentual por resultado consolidado de las 3 instituciones.

5.3 ANÁLISIS FOCUS GROUP

Con el objetivo de ampliar el diagnóstico y mejorar la propuesta de intervención, se complementaron los anteriores instrumentos con la aplicación del focus group estos resultados permitieron corroborar la información inicial y realizar una serie de cruces categoriales que permitieron identificar puntos comunes aplicables a las instituciones objeto de este estudio. A continuación se presentan las conclusiones de las preguntas tomando los resultados de las tres instituciones:

Pregunta 1 ¿Para usted que es conflicto laboral?

Las respuestas dadas denotan un desconocimiento sobre lo que es conflicto, por tanto lo presentado como conflicto laboral representa más a situaciones problemáticas o de desacuerdo, opiniones diferentes o dilemas, más que a un conflicto. Se observa que ignoran las condiciones y elementos para que exista un conflicto

Pregunta 2 ¿Considera que en la institución se presentan conflictos entre los directivos, docentes y administrativos?

La respuesta afirmativa es contundente para las tres instituciones e implica como actores participantes a directivos, docentes y administrativos, situación que genera incomodidad en el sitio de trabajo y frente a lo que se debe desarrollar.

Pregunta 3 ¿Cómo se manifiestan o se hacen visibles esos conflictos?

Al cuestionar cuáles son las manifestaciones que hacen evidente el conflicto, se describen las siguientes: las actitudes que toman los involucrados de apatía, el rompimiento de la comunicación, sensación de incomodidad, poco interés por desarrollar el trabajo.

Pregunta 4 ¿Se resuelven estos conflictos? , ¿De qué manera?

En un alto porcentaje la respuesta negativa. Se manifiesta que quedan resentimientos, sinsabores y molestias que dependiendo del carácter de algunos lleva a que los conflictos se acrecienten. Para otros no es claro que pasa porque ignoran como sus compañeros abordaron la situación de conflicto o si lo solucionaron.

Pregunta 5 ¿Qué elementos o características de los involucrados facilitan o dificultan la resolución del conflicto?

Los entrevistados manifiestan que la actitud o posturas de algunos, ponen barreras que no facilitan el manejo de la situación, igualmente, se plantean que la falta de voluntad para enfrentar el conflicto se convierte en un obstáculo porque genera poca capacidad de conciliar y radicalidad en las posiciones. Se presenta dificultad en separar lo laboral de lo personal. Otro aspecto importante de resaltar es que se reconoce que hay posturas individualistas que desaparecen la mirada institucional, por ello, lo que importa es el objetivo personal y se olvida el grupal.

Por tanto se evidencia en lo planteado por los entrevistados que si se da apertura al diálogo, una actitud abierta a escuchar, el pensamiento de la búsqueda del bien común, querer trabajar bien y no mezclar lo personal con lo laboral, se facilitaría la resolución del conflicto.

Como resultado del análisis de los investigadores en la ejecución del focus group se observa como en la misma entrevista, las personas de rasgos fuertes de personalidad tienden a manipular y sesgar las respuestas de los demás participantes.

En ciertos momentos de la aplicación del instrumento y haciendo uso de temáticas anecdóticas en el caso de una de las instituciones educativas entre dos participantes, se hicieron evidentes diferencias que dificultaron la aplicación del instrumento.

6 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1 JUSTIFICACIÓN

Los ambientes educativos deben promover la convivencia y generar relaciones entre sus miembros que permitan el fortalecimiento de las virtudes de quienes hacen parte de ellos. Una institución donde los conflictos laborales y la forma de enfrentarlos no sea la más adecuada, verá afectados directamente sus propósitos misionales de formar a niños y jóvenes.

Por consiguiente la presente propuesta se hace necesaria para fortalecer las relaciones laborales en las instituciones educativas Gimnasio Los Andes, Colegio Grancolombiano IED y CED Jackeline, donde se han detectado situaciones de conflicto laboral.

6.2 OBJETIVOS

6.2.1 Objetivo general. Generar procesos reflexivos que permitan mejorar los niveles de relacionamiento para abordar el conflicto laboral de manera asertiva entre directivos, docentes y administrativos.

6.2.2 **Objetivos específicos.** Diseñar un curso virtual orientado a la reflexión y transformación del conflicto laboral en oportunidad de crecimiento personal y colectivo.

Diseñar talleres grupales que lleven a mejorar y fortalecer los niveles de relacionamiento.

Integrar al plan de formación institucional de manera permanente la propuesta

6.3 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

La propuesta se enfoca en incluir en el plan de formación institucional un curso virtual que movilice el ser interior de directivos, docentes y administrativos. Acompañando este proceso se implementarán talleres grupales que orienten al reconocimiento de los aspectos de las relaciones que afectan al equipo laboral. Se pretende a través de la propuesta, comenzar procesos reflexivos que lleven a revisar las relaciones laborales. Es propósito del curso priorizar el sentido de lo humano y lograr comprender porque están ocurriendo las situaciones problemáticas o conflicto laboral para su comprensión y transformación.

En el papel de directivos se busca persuadir por medio del razonamiento, para que surja la necesidad de cambio. No se trata de imponer a través del curso virtual un cambio de actitud, se debe movilizar el interior de cada persona para que elija libremente cambiar.

Se pretende enfatizar en la importancia de la coexistencia que implica ser en otros y la autorrealización a través de los otros. Reconocer la prevalencia del otro en la

posibilidad de avanzar y ser mejor persona, establecer lazos de solidaridad, ayuda mutua, reconocimiento de la diferencia como algo enriquecedor.

Atendiendo a la sugerencia de los expertos se incluirán los siguientes aspectos: en primera instancia se comienza el curso con un nivel cero; que será presencial y permitirá dar orientación directa sobre la pretensión y la metodología del curso. Se reconoce que no todos son diestros en el manejo de la tecnología, por lo tanto este primer acercamiento permitirá a quienes toman el curso familiarizarse con el ambiente virtual. Como segundo aspecto importante se acogió la proposición de fortalecer el ejercicio virtual con talleres prácticos donde se recoja lo obtenido en este y se afiance con actividades que exijan la interacción con todos los compañeros de trabajo, buscando estrechar las relaciones.

Para los investigadores es importante que el curso trascienda de lo exclusivamente funcional, por tanto sin profundizar en las temáticas específicas de la sociología relacional, si se trata de que de manera práctica y desprevénida se reconozca la importancia de revisar la red de relaciones que se configuran en el ambiente laboral.

Retomando a lo planteado por Donati, cuando se pretenden observar y analizar las relaciones, se deben incluir dos aspectos: los objetivos que vendrían a ser los condicionantes sociales que tiene relación con lo estructural y cultural. Como segundo aspecto los subjetivos, que corresponden a las motivaciones, los deseos y valores.

Igualmente se entiende que se deben mirar las relaciones desde dos dimensiones: primero, la relación raíz: lo que se es. Origen. (Inmanencia). Segundo, la contingencia: lo que se puede llegar a ser. (Trascendencia)

La utilización del esquema AGIL es una forma de observar las relaciones, sin embargo hay que ser cuidadoso para que su utilización no se quede en un proceso básicamente funcionalista. (Teoría de sistemas). Para ello Donati hace un ajuste de dicho esquema para hacer un análisis de las relaciones desde lo interno. Este planteamiento acoge y relaciona medios con normas e intenciones con valores. Esquema MINV.

Con el ejercicio reflexivo planteado desde la propuesta y aplicando el esquema MINV, se busca alinear las intenciones individuales y grupales con el sistema de valores personales e institucionales. Igualmente esos propósitos serán posibles a través de unos medios o procedimientos que sin salirse de las normas establecidas siempre implique del anterior eje, los valores.

Para su desarrollo práctico la primera parte de la propuesta tiene las siguientes particularidades:

1. Duración: 45 horas, distribuidas en tres módulos cada uno de 15 horas.
2. Se localiza en un sitio web desarrollado bajo la plataforma Moodle.
3. Cada usuario tendrá su código de registro y clave que le permitirá acceder a la página.

La propuesta se desarrollará en el siguiente orden:

1. Jornada de inducción y sensibilización para presentar el curso virtual.
2. Ejecución del curso virtual “RESOLVIENDO CONFLICTOS” durante la semana de desarrollo institucional.
3. Desarrollo de diversas jornadas que permita recoger impresiones del curso y mediante talleres, cine foros, conferencias, puestas en escena, estudio de casos y otros continuar con las reflexiones ahondando en las temáticas.

6.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.

6.4.1 **Curso virtual**

Modulo I. Fundamentación del conflicto

Objetivo general:

Conceptualizar el conflicto y diferenciarlo de situaciones problemáticas.

Objetivos específicos:

1. Describir didácticamente el concepto, las clases de conflictos.
2. Lograr que los participantes reconozcan la importancia que tienen los diferentes condicionantes en la generación de un conflicto.
3. Introducir a los participantes en la conceptualización e identificación de un conflicto laboral y que consecuencias se pueden desarrollar del mismo en el corto y largo plazo.

Módulo II. La personalidad como condicionante del conflicto

Objetivo general. Exponer definiciones y conceptos de personalidad a fin de orientar que es y sus características.

Objetivos específicos:

1. Distinguir los elementos que constituyen la personalidad
2. Exponer los tipos de personalidad.
3. Reconocer que el carácter es posible de ser modificado.

Módulo III. El conflicto mirado desde la sociología relacional.

Objetivo general. Reconocer la importancia del estudio de las relaciones, como elemento vital en la resolución de los conflictos laborales.

Objetivos específicos:

1. Apropiar elementos conceptuales establecidos desde la sociología relacional.

2. Desarrollar ejercicios de reflexión sobre las actitudes y comportamientos que en la cotidianidad laboral se presentan.

3. Generar compromisos personales que aporten al mejoramiento de las relaciones laborales.

6.4.2 Talleres grupales.

Una mirada diferente a las relaciones con los demás

Objetivo: Desarrollar ejercicios prácticos que lleven a la reflexión grupal.

Objetivos específicos:

Reconocer la importancia del otro para el logro de los objetivos misionales.

Establecer pautas de mejoramiento relacional al interior del grupo.

Reconocer la vocación de servicio de la labor educativa.

Se realizarán en jornadas sin estudiantes y con la participación de docentes, directivos y administrativos. Se contratará a una entidad especializada en este tipo de actividades y que tiene la misma mirada relacional que se pretende. Los talleres grupales están enmarcados en actividades prácticas que partiendo del ejercicio previo del curso virtual lleven a la reflexión social.

Para la institución privada se hará un contrato de prestación de servicios. Para las instituciones distritales se hará una solicitud de ser incluido en el programa de Pasaporte al bienestar de la Secretaría de Educación del Distrito. Los contactos ya están realizados.

7 CONCLUSIONES

Producto del análisis de las situaciones particulares en las tres instituciones educativas, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, en congruencia con el objetivo general trazado, para el diseño y evaluación de una propuesta en clave relacional que permita disminuir los conflictos de índole laboral entre directivos, docentes y administrativos en las instituciones educativas, Gimnasio Los Andes, Grancolombiano IED y CED Jackeline.

Como esquema metodológico para este capítulo se presentan inicialmente las conclusiones que permiten validar las tres hipótesis propuestas y posteriormente las conclusiones obtenidas frente al desarrollo de los objetivos específicos del proyectos.

Según lo planteado en la primera y tercera hipótesis, se puede afirmar que la personalidad y las manifestaciones de ésta en las relaciones inciden de manera importante en la generación de conflictos laborales al interior de las tres instituciones educativas. Si bien no se realizó una evaluación puntual sobre los distintos tipos de personalidad de manera individual, los instrumentos utilizados a partir de la observación, la encuesta de Thomas Killman, y particularmente el focus group, permitieron evidenciar como personas con rasgos de personalidad particulares, se convertían en fuente de generación o escalamiento de conflictos laborales. En consistencia con lo expresado por Whetten y Cameron tal como se describió en el marco teórico.

En este aspecto es importante concluir que si bien la mezcla de diferentes tipos de personalidad es un condicionante especial y una fuente para el conflicto, su presencia puede resultar valiosa para una institución educativa. Diferentes estilos de pensamiento y comportamentales en los equipos de trabajo, sin duda pueden en determinado momento convertirse en ventajas de tipo estratégico para asumir la resolución de problemas y aportar con una visión distinta para la proyección de la

Institución. En este sentido, una manera novedosa para lograr disminuir o mitigar los conflictos laborales y que estos se transformen en oportunidades de mejoramiento personal y grupal al interior de las mismas, se puede lograr mediante un abordaje desde el enfoque relacional. El análisis de los datos obtenidos en el focus group evidenció como las situaciones problémicas, pueden escalar y descontrolarse rápidamente cuando se involucran individuos con personalidades fuertes, y capaces de influenciar en individuos con personalidades más débiles.

Para el caso de la segunda hipótesis los resultados permitieron evidenciar que la antigüedad o tiempo de permanencia en la institución, hacen que se arraiguen una serie de conductas y respuestas de manera espontánea, que se convierten en generadores de situaciones problémicas y posteriores conflictos. El enfrentamiento a cambios y la afectación de la llamada “zona de confort “ o “status quo” genera situaciones, en algunos casos de manera inconsciente que ocasiona respuestas inadecuadas y hostiles que fomentan situaciones de conflicto y el deterioro de las relaciones laborales.

Frente a los objetivos específicos uno y dos, es posible afirmar que las formas de afrontar un conflicto laboral, cuando se está inmerso en el mismo, pueden cambiar espontáneamente y no siempre se presentan de la misma manera, ya que existen una gran cantidad de variables del entorno y del individuo que pueden afectar este comportamiento de manera particular. Sin embargo las personas generalmente tienden a tomar posturas similares que reflejan aspectos muy arraigados de su personalidad, con lo que se generan patrones conductuales que inciden en el relacionamiento con otros y en su coexistencia. Los distintos rasgos y tipos de personalidad presentes entre Directivos, docentes y administrativos, permitieron observar cómo se hace frente al conflicto, y evidenciar que en general en las tres instituciones educativas se afronta el conflicto de manera comprometida y colaborativa , lo cual abona un gran terreno para la aplicación de la propuesta, sin embargo las pocas personas que pertenecen al grupo competitivo, y que tienden a ser territoriales y defender sus intereses a toda costa, son

suficientes para generar, escalar, y permear en toda la institución ambientes hostiles que fomenten conflictos laborales a gran escala.

De esta misma conclusión se evidenció también que contrario a lo que se esperaba el grupo de directivos en términos generales no se diferencia frente a los otros grupos de docentes y administrativos, es decir su condición de líderes, mejor capacitados, con mayor experiencia y modelos a seguir a partir del ejemplo, en el estricto sentido de las cosas, no presenta conductas o comportamientos diferentes en el afrontamiento de los conflictos laborales.

Con relación al tercer objetivo específico trazado, se logró concluir que la propuesta formulada y estructurada en clave relacional, facilita la interiorización de conceptos y la generación de procesos reflexivos, en los participantes. Se evidenció el desconocimiento sobre la conceptualización del conflicto, personalidad, carácter, temperamento, conflicto laboral y la importancia de cómo se establecen las relaciones. En este sentido la propuesta llena este vacío importante, si se tiene en cuenta como punto de partida, para el correcto desarrollo de los objetivos trazados en la propuesta.

Es de resaltar que la personalidad en sí, es un aspecto muy complejo presente en los seres humanos, y por tanto su intervención solo es posible, como se vio, desde el carácter, cuando existe voluntad y se cultivan virtudes para lograrlo. Es decir la propuesta no pretende, ni hace parte de su alcance la modificación de aspectos de la personalidad.

Desde el entendido, en el que la propuesta busca llevar y generar procesos de reflexión individual, es de aclarar y precisar que los cambios esperados se lograrían en el mediano y largo plazo y podrían ser evidenciados inicialmente producto de la observación y posteriormente en las evaluaciones institucionales donde se mida el ambiente laboral.

Los cambios que se produzcan en cada persona no son el objeto de la propuesta, más si estos ocurrieran en el aspecto a transformar positivamente las situaciones de conflicto laboral en oportunidades se puede afirmar que las ganancias superan la

proyección inicial. De esta manera se esperaría la construcción de un nuevo tipo de relacionamiento entre directivos, docentes y administrativos basadas en nuevos principios, en el fortalecimiento de virtudes y en la donación como pilar fundamental para la mejora de la comunidad educativa.

El papel del directivo, será de gran importancia en la consolidación de esta propuesta y en el logro de los objetivos trazados. En la medida que su voluntad lo permita y logre interiorizar los cambios comportamentales requeridos, la manera de reconfigurar las relaciones con su comunidad, y los proyecte a través del ejemplo en su vivencia práctica se conseguirá permear a toda la institución y se podrán evidenciar resultados sostenibles en el tiempo.

Finalmente, la culminación de este proyecto investigativo, logra aportar elementos teóricos y prácticos de total aplicabilidad en cualquier institución educativa. Los resultados obtenidos en la fase de medición y diagnóstico, permitieron validar no solo las hipótesis propuestas, sino también dar cumplimiento a los objetivos inicialmente trazados. Para los investigadores resultó muy enriquecedor el desarrollo del mismo y logró aportar un crecimiento profesional invaluable que ya ha venido dando sus frutos en los estilos de liderazgo de cada uno de ellos.

REFERENCIAS

- Burton, J. (2000). *La resolución de conflictos como sistema político*. Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos. (G. M. University, Ed.) Virginia: Fairfax.
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría relacional. *Reis*. Roma: Reis.
- Donati, P. (1999). *La ciudadanía societaria*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Donati, P., & Colozzi, I. (1994). *La cultura della cittadinanza oltre lo Stato assistenziale*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Donati, P., & Lucas, A. (1987). La política social en el Estado de Bienestar: el desafío de los sistemas complejos. *Reis* (37), 57-68.
- Ganem, P. (2007). *Escuelas que matan I: Las partes enfermas de las instituciones educativas I*. México: Limusa.
- Garro, N (2013, Agosto). Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad de la Sabana. Seminario El cambio social de las instituciones educativas. Chía.
- Garro, N. Carrica, S. (2013). *La identidad relacional y el principio de solidaridad como bases para la educación intercultural*. *Teoría de la educación*, España 25(2), 133-154.
- Garro, N., Gil, Carrica, S., & Ochoa. (2013). *La identidad relacional y el principio de solidaridad como bases para la educación intercultural*. Salamanca: Ediciones

Salamanca. Obtenido de <http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/11580/11998>

Izquierdo Martínez, Á. (2002). Temperamento, carácter personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, XIII (2), 617-643. doi: IS5N: 1130-2496

Jeong, H. (2008). *Understanding Conflict and Conflict Analysis*. Los Angeles: Sage.

Pastrana J., J. I. (s.f.). *La personalidad y sus trastornos*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de Fundación Arpegio: <https://www.trastornolimite.com/images/stories/pdf/la-personalidad-y-sus-trastornos.pdf>

Pérez Botija, E. (1960). *Curso del derecho del trabajo* (Sexta ed.). España: Tecno.

Pittaluga, G. (1974). *Temperamento, carácter y personalidad*. México: Fondo de Cultura Económico.

Pruitt, D., Rubin, J. Z., & Hee Kim, S. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. McGraw-Hill: New York.

Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=PERSONALIDAD>

Robbins, S. (1996). *Administración Teoría y Práctica*. (S. Hispanoamericana, Ed.) México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. A. (30 de junio a 3 de julio de 2005). La Familia ámbito germinal de la humanización del trabajo. Comunicación presentada en el Congreso El docente universitario. Roma.

Sandoval Estupiñan, L. (2008). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Chía. Universidad de la Sabana.

Sandoval, L. Garro, N. (2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. 15(2), 247-262.

Obtenido de
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2354/2888>

Santos Anzuela, H. (1991). *Conflictos de trabajo*. México. Universidad Nacional de México - UNAM.

Schellenberg, J. (1982). *The science of conflict*. New York: Oxford University Press.

Suares, M. (1997). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

Terenzi, P. (2008). *Relación social y realismo crítico en la obra de Pierpaolo Donati*. Recuperado el 22 de julio de 2015 de:
http://www.relationalstudies.net/uploads/2/3/1/5/2315313/relacion_social_y_realismo_critico_en_la_obra_de_pierpaolo_donati.pdf

Universidad Nacional de México - UNAM. (1991). *Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Porrúa.

Whetten, D & Cameron, K (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson México

ANEXO A

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

TABLA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

FECHA: SEMANA DEL _____ AL _____

DÍA	CONFLICTO	INTERVINIERON	EDAD	GÉNERO	CAUSA	SOLUCIÓN
LUNES						
MARTES						
MIÉRCOLES						
JUEVES						
VIERNES						

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Seminario de Profundización Mediación y Resolución de Conflictos

GIMNASIO LOS ANDES, CED JACKELINE

COLEGIO GRANCOLOMBIANO I.E.D.

Apreciado compañero:

A continuación encontrará una serie de preguntas, por favor, lea cuidadosamente y de la respuesta más sincera para cada caso.

No debe marcarla con su nombre, no es una evaluación, hace parte de un proceso investigativo de la maestría.

Tomado de: INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN

Rango de edad en años:

20 a 30 _____ 30 a 40 _____ 40 a 50 _____ Más de 50 _____

Género Femenino Masculino

INSTRUCCIONES:

Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?

En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.

En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría

CUESTIONARIO

	A	Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
	B	En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
2	A	Trato de buscar una solución de compromiso.
	B	Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
3	A	Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación

4	A	Trato de buscar una solución de compromiso.
	B	A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
5	A	Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
	B	Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
6	A	Trato de evitarme desagradados.
	B	Trato de imponer mi posición.
7	A	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
	B	Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8	A	Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
9	A	Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
	B	Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10	A	Soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Trato de encontrar una solución de compromiso.
11	A	Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
	B	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
13	A	Propongo una posición intermedia.
	B	Hago presión por mis puntos de vista.
14	A	Le expreso mis ideas y solicito las suyas.
	B	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

15	A	Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
	B	Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17	A	Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
18	A	Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
	B	Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
19	A	Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
	B	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
20	A	Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
	B	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21	A	Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
	B	Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22	A	Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
	B	Impongo mis deseos.
23	A	A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
	B	Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
24	A	Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.
	B	Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
25	A	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

	B	Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
26	A	Propongo una proposición intermedia.
	B	Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
27	A	A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	B	Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
28	A	Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
	B	Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29	A	Propongo una posición intermedia.
	B	Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
30	A	Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B	Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

ANEXO C

FOCUS GROUP

OBJETIVO:

Confirmar la información arrojada por los dos instrumentos anteriormente aplicados (Observación directa y Cuestionario Tomas Kilmann)

METODOLOGÍA:

Para el caso del Colegio Jackeline y Grancolombiano el grupo focal estará conformados por: 1 directivo, 1 orientador, 1 docente y 1 administrativo. Para el caso del colegio Gimnasio Los Andes el grupo participante constará de 3 administrativos.

POSIBLES PREGUNTAS:

¿Para usted que es un Conflicto laboral?

¿Considera que en la institución se presentan conflictos de índole laboral?

Si existen, entre quienes se dan dichos conflictos?

¿Cómo se manifiestan o se hacen visibles esos conflictos?

¿Consideran que esos conflictos se resuelven? , ¿De qué manera?

¿Qué elementos o características personales de los involucrados facilitan o dificultan la solución dichos conflictos?

FOCUS GROUP COLEGIO JACKELINE

PARTICIPANTES

JACQUELIN SOCHE – Docente de preescolar

PAMELA HERRERA – Secretaria académica

CARMEN ELISA ORJUELA – Orientadora

ANGÉLICA GUILLEN – Docente de apoyo

EMILCE GARZÓN – Coordinadora

1. ¿Para usted que es un conflicto laboral?

JACQUELIN - Un conflicto laboral para mí, es que pues yo no me entienda con mis compañeros, que haya un mal entendido, una mala palabra, como discordia entre compañeros. Para mí.

PAMELA: Conflicto laboral sería algo en que no podemos llevarnos de acuerdo en las dos partes pero en el ámbito laboral.

CARMEN ELISA: Para que haya un conflicto deben haber dos personas y aquí en las instituciones educativas se llevan a cabo las relaciones más que todo malas relaciones a nivel laboral en algunas personas.

ANGÉLICA: Son situaciones que se presentan por la diferencia de pensamiento de creencias, pero que muchas veces ya el conflicto pues puede terminar ya dañando la parte personal de uno de los actores.

EMILCE: Un conflicto sería una situación que no permite el normal desarrollo de las labores que se está desarrollando. Por parte de quien está involucrado en ese conflicto.

2. ¿Considera que en la institución se presentan conflictos de índole laboral?

JACQUELIN: Sí, llevo acá dos años y medio y si, se nota que hay demasiado conflicto laboral.

PAMELA: Si en lo que he percibido también, yo llevo un año en el colegio y lo que se percibe es que si hay bastante conflicto laboral, no solo entre docentes, sino entre docentes y administrativos,

CARMEN ELISA: Son muchos los conflictos que hay y yo he estado por diferentes instituciones educativas y por diferentes localidades y más que todo son los roces a nivel profesional. Y la otra, o sea, le cuento que se sienten intimidados a nivel de pronto de una persona con otra para generarle como una discordia entre una y otra persona.

ANGÉLICA: Sí, aquí se evidencia mucho conflicto laboral, entre maestros - maestros, entre maestros - directivos, entre maestros y también administrativos. Inclusive también maestros y estudiantes también se pueden presentar.

EMILCE: Yo creo que sí, en el colegio hay diferentes tipos de conflicto, a mí me toca vivir lo de los estudiantes, los de los profesores, los de los administrativos, los de los profesores con la dirección que en este caso soy yo. Incluso he detectado como conflicto a veces entre las señoras del aseo y con las profesoras porque no están de acuerdo en algo. Si hay diferentes tipos de conflicto al interior del colegio.

MODERADOR: Bueno, ustedes me están diciendo que sí existen conflicto y de alguna manera me contestaron que se presentan entre docentes y docentes, docentes directivos, docentes administrativos e incluso docentes con personas de servicios generales, o sea que se están dando en todos los niveles desde el punto de vista laboral.

3. Si existen, ¿Entre quienes se dan estos conflictos?

Se da como respondida esta respuesta con la anterior.

4. ¿Cómo se manifiestan o se hacen visibles esos conflictos?

JACQUELIN: Lo que he notado pues ya lo llegué a vivir, tuve un conflicto con una maestra, y o sea se evidencia es por la a veces la falta de respeto, o sea, no hay respeto, tanto de nosotros los maestros hacia las directivas, pero la verdad que se ve es la falta de respeto.

PAMELA: Si también, eso es de actitud, básicamente es de actitud, la actitud que toma la otra persona y la actitud que tomo yo misma ante ese problema y ante esa dificultad.

CARMEN ELISA: Algo creo que se manifiesta y es lo que dice Pamela, son las actitudes y cuando hay una por ejemplo discordia entre compañeros y compañeras se muestra de que en vez de haber una comunicación que nosotros debemos establecer, no existe, es una incomunicación de pronto distorsionada o a veces es hipócrita.

ANGÉLICA: También pues... yo opino lo mismo que Carmen, se evidencia es por la falta de comunicación, las actitudes, también de pronto se ve como subgrupos como si se unieran como para armar grandes grupos y como o sea, una cosa hasta extraña se ven en esos conflictos.

EMILCE: Bueno, yo lo percibo como las actitudes de los maestros a veces entre ellos y a veces con los directivos, que percibo a veces que esos pensamientos distintos que pueden tener las dos personas lleva a que alguna de las dos haga todo lo contrario, para el caso mío de lo que se le pide, entonces si uno le pide que haga tal cosa hace totalmente lo contrario o repite más la acción en lo que uno recomienda mejorar. Entonces, de esa manera percibo yo que no cambiamos de actitud y sobre todo en que no nos medimos en las palabras uno, y no nos medimos como frente a la persona a la que estamos hablando o sea no se distingue el cargo que cada uno tiene en el colegio y que son los que podemos ir atropellando a las personas como quiera, me algo que se ve y que de pronto yo no veía ... pues yo manifestaba ya en otra oportunidad que en otro colegio donde estaba las personas eran bastante conflictivas, pero aquí en este colegio a mí me llama mucho la atención, la falta de respeto que hay hacia la autoridad del coordinador o del directivo rector, es una falta de respeto pero total, o sea, no se reconoce autoridad.

5. ¿Considera que esos conflictos se resuelven? ¿De qué manera?

JACQUELIN: Para mí, lo que he notado no se resuelven, o sea quedan como ese conflicto, como esa incomodidad, no se resuelven y el colegio yo pienso que no está haciendo nada para resolver estos problemas, porque se notan mucho los problemas, pero no hay solución, o sea, eso queda ahí.

PAMELA: No, pienso tampoco que no se resuelven, de pronto pasa el tiempo y como todo con el tiempo va pasando y va curando pero queda el sinsabor, entonces, no a la final pues de fondo no se resuelve.

CARMEN ELISA: Bueno yo digo que hay conflictos que se resuelven y de pronto uno como que trata de buscar la solución a nivel de la parte de orientación, especialmente con los padres de familia pero como es solo la parte laboral. No, es difícil, porque como decía Angélica las creencias, las actitudes, los comportamientos de las personas, no se prestan para que uno pueda hablar, ¿por qué?, porque se genera más antipatía y más discordia con las otras personas.

ANGÉLICA: Pues yo creo que en este momento como tal no hay un mecanismo establecido para la resolución de conflictos, pero si existen y hay muchas maneras de resolver un conflicto laboral partiendo precisamente de la voluntad de las personas del conflicto de reestablecer de nuevo como esa vulneración de valores que en algún momento fueron irrespetados, que quedarán como unos compromisos por escrito de las situaciones y yo digo que eso ayudaría mucho a mejorar el clima laboral. Porque lo que pasa ahorita, cada uno ya tuvo su conflicto y duran meses haciéndose mala cara, con la grosería, pero de pronto si existiera un mecanismo eso ayudaría mucho o sea, solucionando en el momento, de alguna manera ya el tener ese ejemplo nos va a ayudar a todos a tener un clima mucho mejor de trabajo y no que quede ahí meses, días años sin resolver.

EMILCE: Yo pienso que no, que hay muchas cosas sin resolver, pienso que no existe un mecanismo que permita resolver las cuestiones de conflicto al interior del colegio, entre lo que pasa con los docentes y directivos que si debería existir una manera de que este tipo de situaciones pues llegaran a tener una solución, porque es preocupante que en lugar de dar solución, se acrecienta, se acrecienta cuando una persona se siente en conflicto y entonces involucra a muchas otras personas que empiezan a tener conflicto con esa otra persona que de pronto tiene conflictos específicamente con alguien. Entonces otras personas, hacen parte del problema sin tener nada que ver ahí, por el contrario yo, lo que siento es que en lugar de resolverse se acrecienta.

CARMEN ELISA: Yo quiero agregar algo y es con respecto a eso también se habla de una carácter, usted sabe que nosotros somos seres humanos y que nosotros vamos adquiriendo patrones de comportamiento a nivel de nuestra familia mucha gente trae unos patrones de comportamiento que son muy duros y muy radicales. Entonces ese carácter hace que de pronto se genere un conflicto más agudo con la otra persona porque ella no puede resolverlo ni tampoco uno puede resolverlo porque viene con una problemática anterior, o sea lo que viene de sus antecesores, o sea de sus padres de familia.

6. ¿Qué elementos o características personales de los involucrados en un conflicto facilitan o dificultan la solución de dichos conflictos?

JACQUELIN: El diálogo, para mí es la característica que facilitaría, el diálogo y lo que la dificulta es el no escuchar y encerrarnos a que nosotros tenemos la razón y nadie más, la tiene, yo creo que la falta de escucha.

PAMELA: Que podría dificultarla? No tener como una visión de estar mejor, de tener tranquilidad en su ámbito laboral, yo creería igual que lo que dijo Carmen la actitud, una actitud negativa definitivamente no dejaría arreglar un conflicto y que la arreglaría, el tener actitud positiva. Ver las cosas de otra manera de una perspectiva más inteligente de decir puedo salir de este problema y terminarlo rápido y seguir adelante.

CARMEN ELISA: Bueno, yo considero, primero que todo cada persona es tan diferente e individual, que yo creo que la comunicación es tan importante y la forma como nos comunicamos nosotros, usted sabe que nosotros también tenemos una comunicación gestual, una comunicación, o sea lo que llamamos una comunicación verbal y la comunicación no verbal. Y esa

comunicación nos dificulta a veces entablar una buena relación con los demás. Otra cosa que yo determino es la autoestima que de pronto pueda tener con la otra, si, o sea el sentirse que ella es potente y ella es la que manda y ella es la que organiza, entonces eso también dificultaría. Y otro que ayudaría es que nosotros tenemos que tener unos objetivos, que nosotros tenemos un fin y es fin es venir a educar y establecer unas buenas metas a nivel laboral y trabajar.

ANGÉLICA: Bueno yo creo que lo que dificulta mucho si son las actitudes, de pronto el no reconocimiento de la situación de pronto lo que mejoraría si es la comunicación, la voluntad de querer resolverla. También la competencia para digamos dejar el conflicto en un punto con unos compromisos basados por ejemplo en el respeto, en el reconocimiento del otro, porque muchas veces es eso, nos acostumbramos pero a la larga no hacemos nada no cambiamos desde nuestro interior para reflejarlo en la parte de afuera con nuestros compañeros. Entonces lo que hacemos es agrandar y otra cosa también pues, es importante mirar como los puntos, exactamente las personas no siempre generalizar, porque muchas veces al generalizar entramos como que personas que no tiene nada que ver y otras que si están directamente, pues por eso pasa que no tiene esa actitud de cambio, es un trabajo como ya personal para las personas que realmente están en eso.

EMILCE: Yo pensaría que facilitaría un cambio de actitud proactivo de las personas involucradas en el conflicto, es decir, que se piense de manera en el bienestar institucional, estamos hablando del ámbito laboral, del bienestar institucional y no del particular del interés personal. De ahí parte la comunicación y todo lo demás que hablaron las compañeras pero si hay un cambio de actitud, yo pienso en los objetivos y metas, en lo que nos propusimos como institución, debería haber un cambio de actitud positivo pensando siempre en el bienestar general y no en el mío. Y que lo dificultaría, pues que no existiera ese cambio de actitud que sigamos pensando que somos seres independientes, que podemos hacer lo que queramos, que nadie tiene porque decirme que hacer, si, que cada uno piense que tiene unas particularidades y que todo el mundo tiene que entender sus particularidades cuando estamos trabajando en un ámbito laboral tenemos que pensar de manera institucional. Y que obviamente van a ver situaciones y asuntos que son particulares y que son situaciones de comprensión, del momento, pero que no pueden ser todo el tiempo esas situaciones. Me explico, todo tiene que estar orientado es a cumplir las metas institucionales lo que nos forjamos como institución y todos tenemos que trabajar hacia ese fin.

FOCUS GROUP COLEGIO GRANCOLOMBIANO

Pregunta 1 ¿Para usted que es conflicto laboral?

Docente 1- R/ bueno considero que es el no ponerse de acuerdo en una determinada actividad o en un... bueno algo que haya que resolver.

Docente 2- R/ un conflicto es una dificultad que tengamos mas no que no estemos de acuerdo en desacuerdo simplemente es un dilema que podría tener.

Administrativo - R/ un conflicto es una diferencia de opiniones donde se busca cada parte cada persona tiene su idea diferente y en el momento de opinar no coinciden entonces a raíz de eso se generan los conflictos.

Directivo docente 1- R/ bueno primero que dice conflicto laboral entonces como su nombre lo dice dentro de una situación de un ambiente de trabajo cuando dos o tres o más individuos no tiene o tienen diferentes posiciones frente a una situación y no llegan a un acuerdo para mí ese es un conflicto.

Pregunta 2 ¿Considera que en la institución se presentan conflictos entre los directivos, docentes y administrativos? ¿Cómo se manifiestan?

Docente 1- R/ considero que si hay conflictos pero son conflictos sencillos se manifiestan de pronto en el no estar de acuerdo en una situación pero se soluciona fácil manejando como la línea del dialogo me parece que eso se ha dado y así las respuestas

Docente 2- R/ si hay conflictos pero pues si se trata de dialogar y de llegar a acuerdos mínimos y siempre como tratar de conciliar.

Administrativo - R/ si hay conflictos por que cada uno maneja diferentes opiniones cada uno maneja diferentes áreas por eso se dice directivo docente maestros y administrativos entonces pues de pronto no en las mismas áreas pero si cada quien en su labor diaria se presentan dificultades y pues se trata de resolverlos de la mejor manera posible.

Directivo docente 1- R/ yo considero que si hay conflictos entre cada estamento al interior de cada estamento entonces entre los directivos hay y entre estamento y estamento es decir entre directivos y docentes o docentes administrativos si los hay y pues la estrategia es como se puedan solucionar

Pregunta 3 ¿Se resuelven estos conflictos? , ¿De qué manera?

Docente 1- R/ considero que si hay conflictos pero son conflictos sencillos se manifiestan de pronto en el no estar de acuerdo en una situación pero se soluciona fácil manejando como la línea del dialogo me parece que eso se ha dado y así las respuestas

Docente 2- R/ si hay conflictos pero pues si se trata de dialogar y de llegar a acuerdos mínimos y siempre como tratar de conciliar.

Administrativo - R/ si hay conflictos por que cada uno maneja diferentes opiniones cada uno maneja diferentes áreas por eso se dice directivo docente maestros y administrativos entonces pues de pronto no en las mismas áreas pero si cada quien en su labor diaria se presentan dificultades y pues se trata de resolverlos de la mejor manera posible.

Directivo docente 1- R/ yo considero que si hay conflictos entre cada estamento al interior de cada estamento entonces entre los directivos hay y entre estamento y estamento es decir entre directivos y docentes o docentes administrativos si los hay y pues la estrategia es como se puedan solucionar

Pregunta 3 ¿Se resuelven estos conflictos? , ¿De qué manera?

Docente 1- R/ Bueno personalmente no me he visto involucrada en un conflicto de esos, los que sé que conozco pues que se entera uno de pronto se da un manejo aparentemente se solucionaría, pero a uno si le queda la duda si al interior de la persona o de los involucrados en este conflicto si se ha solucionado este problema sea como que aparentemente si se ha solucionado pero uno no sabe si allá dentro de sus ideas dentro de sus sentimientos las personas si haya logrado solucionado eso.

Docente 2- R/ si hay conflictos y trata uno de solucionarlos pero no muchas veces se llega a una negociación por que cada uno tiene una forma de pensar tan diferente y hay desacuerdos que uno dice pero porque y de repente uno dice bueno quien le ayuda a uno a solucionar ese conflicto por que no se puede al interior por decir de nosotras al interior de nosotras y bueno uno dice a qué estamento llego para poder solucionar este conflicto o a quien le cuento o a quien le digo entonces no se soluciona muchas veces.

Administrativo - R/ pues si hay conflictos y yo creo que la mejor manera de solucionarlos es el dialogo e dialogando y buscando cuando ya se ve que se sale de las manos por eso se dice que hay un que hay parámetros hay estamentos entonces que hay una línea que acudir cuando ya se salen de las manos entonces hay que seguir un conducto regular y según ese conducto regular pues se busca la solución de los conflictos

Directivo docente 1- R/ yo pienso que se solucionan los conflictos siempre y cuando sean laborales, es decir si tenemos un problema los dos y llegamos a un acuerdo porque es así porque la norma es así o depende como hayamos tenido la diferencia pero cuando en el conflicto se mete lo personal ahí es donde viene el problema porque se puede solucionar cuando la persona no tiene esa comunicación y ya lo pasa al plano personal entonces se puede tratar si quedamos de amigos pero internamente no se soluciona porque ya sigue esa parte personal que es más difícil cuando se revuelven esas dos situaciones.

Pregunta 4 ¿Qué elementos o características de los involucrados facilitan o dificultan la resolución del conflicto?

Docente 1- R/ que el involucrado reconozca sus errores me parece que es una otra me parece que tenga voluntad de llegar a acuerdos o sea y tener la capacidad de conciliar con los otros en un momento determinado y aceptar sus fallas y bueno si como dice Jenny de pronto si es más fácil en la parte laboral si es que yo no hice no entregue mis planillas por ejemplo por algo listo disculpe fue mi error las entrego mañana porque es algo laboral y es ponernos de acuerdo dependiendo de lo que las normas y pautas que rige la institución.

Docente 2- R/ muchas veces se trata de llegar a acuerdos no pero no todas las veces no uno como que trabaja en equipo y hace ver que las cosas funcionan en equipo que se puede solucionar de cierta manera cuando uno es radical es radical dice no y es no entonces hay veces como que uno choca en esa parte porque uno trata de conciliar pero no se puede es difícil.

Administrativo - R/ pues igual cuando hay conflictos y tienen ciertas características en particular sea ya el ámbito laboral o personal hay que mirar que hay que resolver por que igual el ambiente laboral es harto y se pone cansón entonces ya como se pone tan pesado el ambiente entonces que pereza llegar a trabajar que pereza lo que me toca hacer que pereza mirar tal persona o no quiero entregar esto no quiero entregar aquello pero yo creo que todo es por un bien común entonces si uno está trabajando está ejerciendo una labor tiene que mirar hacia donde se dirige y se supone que todas las miradas apuntan hacia un fin y hacia un objetivo que es el bienestar de una institución o el bienestar del en este caso de los estudiantes y sacar adelante los proyectos y lo que haya que hacer en el trabajo.

Directivo docente 1- R yo pienso que ante todo la comunicación y la actitud de las personas involucradas en el conflicto si la persona es cerrada a la banda que yo no fui que fueron los demás que el problema está fuera de mí que yo no puedo hay no hay forma de solucionarlo si la persona es de venga nos sentamos como conciliadora escucha y habla por hay otros que no dicen nada pero salen y siguen en la misma ese tipo de característica debe tener la persona que escuche que pueda conciliar y que pueda lo que yo te digo dividir lo personal de lo laboral es la forma de solucionar para mí los conflictos.

ANEXO D

VALIDACIÓN DE EXPERTOS
 UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 FACULTAD DE EDUCACIÓN
 Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Bogotá, XXXXXXXX 2015

Señor(a)

Cordial saludo

Apoyados en la mirada antropológica de la Maestría se ha construido una propuesta que será desarrollada en las instituciones educativas Gimnasio Los Andes, Colegio Gran Colombiano IED y CED Jackeline, como parte del trabajo de grado de la Maestría dentro del proyecto de investigación LA PERSONALIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: UN ANÁLISIS DESDE LA SOCIOLOGÍA RELACIONAL EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Nos permitimos solicitar su valiosa opinión frente a la propuesta, estamos seguros que desde su experiencia y formación académica sus aportes serán de gran ayuda para perfeccionarla.

Agradecemos su valiosa colaboración,

AMANDA DELGADO MUNEVAR
 MILTON ARMANDO MORENO ESPINOSA
 JOSÉ ALEJANDRO GUARQUIN SERNA

MATRIZ DE EVALUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

NOMBRE COMPLETO: _____

TÍTULO DE PREGRADO: _____

UNIVERSIDAD: _____

TÍTULOS POSGRADOS: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

NOMBRE: LA PERSONALIDAD Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: UN ANÁLISIS DESDE LA SOCIOLOGÍA RELACIONAL EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PREGUNTA: ¿DE QUÉ MANERA SE PUEDE AYUDAR A DISMINUIR LOS CONFLICTOS LABORALES ORIGINADOS POR RASGOS DE PERSONALIDAD QUE SE PRESENTAN ENTRE LOS DIRECTIVOS, LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LOS COLEGIOS GIMNASIO LOS ANDES, GRANCOLOMBIANO IED Y CED JACKELINE?

RESUMEN

En la actualidad el conflicto laboral, ha venido cobrando cada vez mayor relevancia dentro de las Instituciones Educativas, teniendo en cuenta la incidencia directa que se puede presentar en el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos, y la afectación de la calidad del servicio educativo.

Para su estudio se presenta un análisis al interior de tres instituciones educativas, frente a los conflictos laborales que se suscitan entre directivos, docentes y administrativos, contextualizado con un abordaje teórico sobre el conflicto, la personalidad y su influencia como condicionante en la generación y escalamiento del mismo y su forma de intervención vista desde la perspectiva de la sociología relacional.

Sobre el marco investigativo, solución de un problema práctico, se realizó el diseño metodológico para el análisis de las situaciones particulares frente al conflicto laboral donde se asumió un estudio descriptivo cualitativo con una muestra intencional correspondiente a colaboradores de cada Institución.

El análisis de la información obtenida permitió evidenciar aspectos de manejo inadecuado en las situaciones de conflicto originadas por la coexistencia de diferentes tipos de personalidad y el manejo inadecuado de las relaciones.

Estos resultados fundamentan la formulación de una propuesta de intervención con base en los principios de la sociología relacional centrando su objetivo principal en la generación de procesos reflexivos al interior de las instituciones educativas.

Palabras claves: Personalidad, conflictos laborales, sociología relacional, institución educativa.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: Desarrollar un curso virtual que se incluirá en el plan de formación institucional, dirigido a directivos, docentes y administrativos con el fin de mejorar el nivel de relacionamiento mediante el conocimiento del conflicto, la personalidad como condicionante y los mecanismos de solución en clave relacional

OBJETIVOS: Generar procesos reflexivos sobre las relaciones laborales y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

Diseñar un curso virtual orientado a la reflexión y transformación del conflicto laboral como oportunidad de crecimiento personal y colectivo.

Proyectar la implementación del curso virtual a otras instituciones educativas.

DESCRIPCIÓN:

El curso se divide en tres módulos que buscan desarrollar competencias básicas para el manejo y la resolución de los conflictos. Cada módulo contiene aparte teórico, vínculos con páginas web relacionadas con el tema, y una sección de actividades y evaluación. El programa está en un sitio web con dominio propio, funciona bajo la aplicación Moodle, que permite el registro de usuarios, la realización de actividades y hacer un seguimiento por parte de los investigadores.

La duración del curso es de 45 horas, 15 por cada módulo, estas 15 se distribuyen en 5 horas de trabajo directo en la plataforma y 10 de trabajo autónomo para que los participantes realicen las actividades correspondientes y lecturas.

Los módulos se diseñarán de acuerdo a lo siguiente:

Módulo 1: CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO.

Objetivos:

Introducir a los participantes en la conceptualización e identificación de lo que es o no un conflicto.

Describir didácticamente las clases de conflictos y sus características de funcionalidad o disfuncionalidad.

Lograr que los participantes reconozcan la importancia que tienen los diferentes condicionantes en la generación de un conflicto.

Introducir a los participantes en la conceptualización e identificación de un conflicto laboral y que consecuencias se pueden desarrollar del mismo en el corto y largo plazo.

Módulo 2: PERSONALIDAD. CLASES DE PERSONALIDAD.

Objetivos:

Exponer definiciones y conceptos de personalidad a fin de orientar que es y sus características.

Distinguir los elementos que constituyen la personalidad.

Reconocer que elementos de la personalidad son susceptible de intervención.

Módulo 3: SOCIOLOGÍA RELACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.

Objetivos:

Sensibilizar frente al valor del ejercicio profesional que se desarrolla y su trascendencia personal.

Desarrollar ejercicios de reflexión personal sobre las actitudes y comportamientos que en la cotidianidad laboral se presentan.

Generar compromisos personales que aporten al mejoramiento de las relaciones laborales.

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				<p>Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.</p> <p>Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.</p>
2.	VIABILIDAD				<p>La propuesta es realizable.</p> <p>El tiempo planteado es adecuado.</p>
3	IMPACTO				<p>Considera que la propuesta llevará a la reflexión.</p> <p>Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.</p>

ANEXO E

RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS

VALIDADOR 1: OMAR CABALLERO

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				
	A				
	Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.	x			Pienso que el problema debe contextualizarse, terminar en una pregunta problemática, que sea más medible menos subjetiva
	Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.	x			No veo las categorías que parten de la pregunta problemática con claridad, tendrían que especificar esta parte, para poder evaluar el marco teórico
2	VIABILIDAD				
	La propuesta es realizable.	x			No, pienso que debe tener otros objetivos
	El tiempo planteado es adecuado.	x			No es determinable en este momento
3	IMPACTO				
	Considera que la propuesta llevará a la reflexión.		x		
	Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.	x			No pienso que no es así, el tema requiere de un abordaje presencial, lo virtual puede ser apoyo

VALIDADOR 2: MARTHA PATRICIA ÁVILA

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				
	Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.		X		Más que una alternativa es una estrategia para los participantes de resignificar su rol (dependiendo de la estructura misma del programa virtual, lo pertinente en que sea expuesta y del alcance al cual quieran llegar con ella) dentro de una organización compleja como es la educación, a partir de elementos determinantes en la persona como son las relaciones interpersonales que se tejen alrededor de actores a veces dinamizadores, en otras ocasiones bloqueadores o sencillamente al margen de situaciones dentro de los procesos colectivos.-
	Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.			X	1.- Sin embargo sería interesante llevar a los participantes a la auto-reflexión de aquellos estilos que utilizan de manera inconsciente o consciente en su cotidianidad y donde de una u otra manera se ven expuestos a reflejar rasgos de su personalidad que para muchos pueden pasar desapercibidos pero inciden en los espacios laborales y son vinculantes en las relaciones interpersonales al momento de tomar decisiones a nivel institucional.- 2.- Los temas propuestos no son suaves de tratar por así decirlo, se hace necesario tener un hilo conductor bastante fino para ir puliendo y ser muy asertivos al momento de trabajar en el contexto escolar donde muchos creemos tener la verdad absoluta y no permitimos la mínima orientación en este tipo de ejercicios alrededor de un tema central que a veces señalamos de negativo, dañino y queremos desterrar sin reconocer que es innato de la persona, viene con nosotros, no se termina; lo que se pretende es crecer, remover y hacer transformación a partir del conflicto.-
2.	VIABILIDAD				
	La propuesta es realizable.			X	Dependerá en alto porcentaje de la sensibilización presencial, motivación, actitud y convencimiento que los autores de la misma generen hacia el grupo que pretenden intervenir, creando en estos la necesidad de ir más allá, de evocar irremediamente diferentes dimensiones a nivel emocional, conductual y generacional implícitos en la persona sin verse señalada o discriminada.-
	El tiempo planteado es adecuado.		X		1.- Para este tipo de procesos sería ideal contar con un número mayor de horas para la formación práctica-dirigida o asistida permitiendo en el/la participante el reconocimiento de sus propias habilidades, la identificación, definición de su personalidad y la incidencia de ésta en el colectivo laboral.- Y no es fácil de alcanzar en tan pocas horas de trabajo, más cuando se parte del principio de la voluntad del ser humano.- 2.- Es importante partir de la premisa del desconocimiento en herramientas virtuales no fuertes para todas las personas. Hay que enseñar, orientar, retomar y después despegar, porque de ello dependerá el éxito o fracaso de este proyecto en la

						institución educativa, parece elemental pero es vital tener presente a la hora de definir tiempos.-
3	IMPACTO					
	Considera que la propuesta llevará a la reflexión.				X	Si se hace teniendo en cuenta mi humilde concepto en la parte superior, estoy segura genera por lo menos cuestionamiento al interior de muchos, en otros pensamientos dudosos y en un porcentaje significativo el repensar cómo actuó hoy para lograr mejores resultados mañana en cuanto a las relaciones interpersonales, qué afecta, cuándo afecta, dónde afecta y a quién afecta y si eso depende de mí o del otro o de todos.-
	Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.				X	Sí, siempre y cuando se sepa promocionar y “enamorar” a los actores mencionados con el pretexto del compromiso y responsabilidad que todos tenemos para asumir, hacer y construir transformación en procesos sociales, desde cualquier contexto.-

VALIDADOR 3: TYRONE VARGAS

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				
	Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.			X	
	Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.			X	
2.	VIABILIDAD				
	La propuesta es realizable.			X	
	El tiempo planteado es adecuado.			X	Para la ejecución si pero considero que falta el seguimiento después de terminado el curso.
3	IMPACTO				
	Considera que la propuesta llevará a la reflexión.			X	Si, considero que suscita comentarios con respecto al conflicto y eso ya es ganancia.
	Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.		X		Sin embargo la propuesta debería dejar abierta la posibilidad de nuevas etapas después de finalizado el taller para mantener la atención sobre el problema.

VALIDADOR 4: JOSÉ OMAR CASTAÑO

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				
	Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.			X	
	Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.			X	
2.	VIABILIDAD				
	La propuesta es realizable.			X	
	El tiempo planteado es adecuado.			X	Para la ejecución si pero considero que falta el seguimiento después de terminado el curso.
3	IMPACTO				
	Considera que la propuesta llevará a la reflexión.			X	Si, considero que suscita comentarios con respecto al conflicto y eso ya es ganancia.
	Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.		X		Sin embargo la propuesta debería dejar abierta la posibilidad de nuevas etapas después de finalizado el taller para mantener la atención sobre el problema.

VALIDADOR 5: NYDIA MARGOT CAICEDO CUENCA

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

	CATEGORÍA	1	2	3	OBSERVACIONES
1	PERTINENCIA				
	Considera que la propuesta es una alternativa de solución al problema descrito.		2		La calificación obedece a que la pregunta la ubica como una alternativa de solución y los cursos solos no logran una mejoría en las relaciones de un grupo.
	Los temas propuestos en el curso de formación abordan los problemas detectados.			3	Aportan significativamente a la reflexión y formación personal.
2.	VIABILIDAD				
	La propuesta es realizable.			3	
	El tiempo planteado es adecuado.			3	Para cursar los módulos, sí
3	IMPACTO				
	Considera que la propuesta llevará a la reflexión.		2		Debe ser complementada con otra estrategia.
	Considera que el curso incentivará a los directivos, docentes y administrativos a asumir las situaciones de conflicto de otra manera.			3	Pienso que es un muy buen punto de partida.



Mg. NYDIA M. CAICEDO C.

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Por favor a continuación evalúe cada uno de los aspectos planteados de 1 a 3, donde 1 es la menor calificación y 3 la mayor, de acuerdo a lo señalado en cada categoría de análisis. Cualquier observación particular o general será muy importante.

Agradecemos su valiosa colaboración.

DONDE Y PARA DONDE

El estatuto docente 1278 limita la posibilidad de ascenso más allá del grado catorce o reubicación en un cargo luego de cursar estudios de especialización, maestría o doctorado y para el año 2011 ya tenía en mi haber el ultimo nivel de ascenso, nombrado como coordinador, solo restaría alcanzar una rectoría a través de concurso para lo cual los requisitos no son de mayor exigencia y en particular los estudios cuentan pero no son precisamente de gran peso, razón a la responsabilidad y compromiso que debe tener un directivo docente.

Entonces la pregunta de muchos de mis colegas fue ¿para qué va hacer esa inversión en dinero y tiempo, así la Secretaria de educación y la universidad le financien buena parte, si no se va mejorar sus ingresos o ascender en el cargo?

Y aunque ya tenía argumentos y razones suficientes por los cuales cursaría la maestría en dirección gestión de instituciones educativas, tales como, a la fecha no contaba formación alguna para el ejercer el cargo de coordinador más allá de aprendizaje con otros directivos y la experiencia adquirida con la práctica, adicionalmente uno no se cualifica únicamente por mejorar ingresos o por alcanzar un cargo o nombramiento.

Y así es como y regreso a la universidad en procura de mejorar los resultados y desempeño en mi trabajo y cumplir con el compromiso con la sociedad y el estado como directivo docente en el colegio Grancolombiano de la localidad de Bosa y es allí donde se inician dos años de maestría que con el pasar de cada encuentro surgieron cada vez más argumentos y razones que van más allá de lo académico y laboral como el crecimiento personal y la trascendencia en la familia.

Respecto a mi hogar mi esposa inicia también una maestría, pero lo más importante es que mi hija quien cursaba para el año 2013 pre-jardín y hoy jardín ve a

sus padres estudiando y será más satisfactorio este ejemplo para su futuro, y emocionalmente escucharla decirme “ papito ven yo te ayudo a hacer la tarea” esta experiencia a nivel familiar es uno de los mejores legados que recibo de la maestría, estoy convencido y es una consigna que tengo como padre y esposo ser el apoyo incondicional para mi familia y en particular la mejor herencia que le dejare a mi hija.

Regresando al inicio de esta travesía, lo primero fue contrastar el imaginario y la realidad que vivía en ese momento en el Colegio Grancolombiano en la jornada tarde como coordinador académico y de convivencia con la oferta de la universidad, de ello quedo una gran expectativa que se iría satisfaciendo en parte con el paso del tiempo, y que generaba gustos y desavenencias, en particular por que no se satisfacían las necesidades del cotidiano en un día de trabajo en el colegio y bueno esto por la razón que los planes de estudio del pregrado no incluyeron nada en el campo directivo.

Adicionalmente al faltante formativo estaba el afán de querer hacer las cosas lo mejor posible o incluso llegar a pretender cambiar los modelos o el sistema, para que con cada encuentro con los distintos maestros, veía que tan equivocado estaba, que había deducido o aprendido erradamente o de planteamientos de carácter utópico que no llegaban a feliz término, por la realidad de nuestra idiosincrasia.

Que era mí quehacer laboral antes de cursar estos estudios cumplir y tratar de hacer lo mejor atendiendo una directiva, orden o seguir el contrato de trabajo de manera transparente lo más ceñido a la norma, pero desconociendo que eso no estaba haciendo trascendencia en la sociedad como realmente se puede hacer y por otra parte cerrando las puertas a nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y familiar.

Por lo anterior, es muy loable el aporte en el aspecto personal, el cómo se aborda lo individual, generando reflexión desde casi la misma denominación de la maestría, dirección y gestión pero de sí mismo, para entender el reto de ser directivo, para posteriormente llevarlo al plano de la institución educativa, el como si no se conoce así mismo, ni reconoce al otro, no puede afirmar que guía un centro educativo.

El abordaje humanístico fortalece la esencia de la educación, que es de humanos y para humanos, a través de la razón y las relaciones, dejando atrás enfoques como los mecanicista, capitalistas y similares que buscan resultados cuantitativos desconociendo que la educación lo que más aporta son bienes sociales y relacionales a través del desarrollo individual y colectivo, lo que causa el efecto que repercute en la familia para posteriormente y direccionarlo como expone Pierpaolo Donati a la sociedad como parte de los bienes relacionales.

En relación con lo familiar destaco la combinación humanista y académica de todas asignaturas de la maestría sin menoscabo de alguna pues luego de culminar el cuarto semestre y hacer un recorrido en retrospectiva, se encuentra el lienzo que se ha tejido y el cómo se entrelazaron cual hilos para constituir el soporte desde el cual retribuiré desde lo personal a mi familia y la sociedad no como la panacea pero si como líder enfocado en la realidad de nuestro contexto y nación.

Siempre habrá un orden y desde la perspectiva de cada uno hará un pódium y el mi lo presiden el doctor Rodríguez Sedano (*¡lo que es raro es raro!*) y el doctor Garrido (*cada loro en su estaca*), por sus aportes el primero en lo humanista y antropológico y el segundo en la confrontación que es educación para una nación desde cinco países y que hacer en educación para Colombia, lo anterior en ningún momento demeritan a los demás, más la razón es que no es muy fácil acceder a esa benevolencia que solo otorga la experiencia de los años dedicados a ser los mejores y ellos por esas razones de la vida llevan esa delantera e invitan a ser alcanzados y superados

Los demás con grandes palmeres académicos y laborales se ha convertido en faros que guiaran con sus enseñanzas a quienes estaremos dirigiendo instituciones educativas donde deberá nacer, acunara, proteger y crecer, la tan anhelada paz de esta nación que reclama a gritos que cese la horrible noche y que el nuevo día este llenó de la alegría en niños de la escuela.

Universidad de la Sabana, facultad de educación, maestría en dirección y gestión de instituciones educativas, doy las gracias por haber permitido estar allí donde

se está forjando el cambio desde las personas y no del sistema, si las primeras cambian el segundo por causa efecto deberá transformarse.

No quiero terminar sin antes sugerir un cambio en el orden de seminarios, educación comparada, política educativa y gestión comunitaria, que se desarrollen en el primer semestre, estos abren un abanico de posibilidades para abordar las temáticas de las tesis de grado, así se rompe mucha imaginación y especulación sobre la educación de Colombia.

José Alejandro Guarquin Serna

Código 201324210

C.C. 79332529 Btá

IMPACTO DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA, POR MILTON ARMANDO MORENO.

Cuando se está en busca de un programa de formación posgradual, normalmente se tiene como objetivo el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias y enriquecer la base conceptual y teórica sobre la disciplina escogida.

En mi caso particular, este fue el criterio de selección para escoger la Maestría en Dirección y Gestión de Entidades Educativas, pues debo aclarar que en ese entonces, carecía de cualquier tipo de formación en docencia, pedagógica o similares y el estar laborando para una institución educativa en el área administrativa, hacía necesario y urgente complementar mi formación en este ámbito.

Con una vasta formación en áreas administrativas, desde el pregrado y posteriormente con una especialización y una maestría, apoyada en una amplia experiencia como directivo de otro tipo de organizaciones pensaba que solo me faltaba aprender algo sobre educación para ser exitoso en el nuevo reto que comenzaba a asumir, dirigir una institución educativa. Es más pensaba como docentes y pedagogos estaban a cargo de la dirección de una Institución Educativa, sin tener una fuerte formación en áreas administrativas y de dirección. Estaba realmente equivocado pues las dinámicas particulares a las que se enfrenta una institución educativa, si bien requieren de conocimientos como en toda organización de personas de elementos básicos de administración requieren, un estilo de dirección diferente basadas en criterios distintivos y el cambio de paradigmas en algunos aspectos. La finalidad de una institución educativa está dada por y para las personas como elemento primordial, los resultados económicos vienen como resultado secundarios. Primer cambio de paradigma mi objetivo como directivo esta vez ya no era “La Maximización de valor para la organización y para sus accionistas“

Han pasado un poco más de dos años de haber tomado esta decisión, y debo expresar con total ahínco que no solamente se cumplieron mis expectativas inicialmente trazadas, sino que además se han dado en mi persona una serie de transformaciones que me han enriquecido como ser humano y han generado un impacto positivo hacia mi vida, en el ámbito personal, familiar y laboral.

La impronta con la que se desarrolla el programa logró generar en mí, una serie de reflexiones y cuestionamientos que me han dado una perspectiva más completa sobre las cuestiones de la vida, y los aspectos que son verdaderamente relevantes. Inicialmente escuchar sobre temas como la donación, la libertad, el “ethos”, la importancia de la familia en la sociedad, las relaciones y la dirección basada en el amor y el respeto por el otro, todo desde un enfoque transversal sustentado en la antropología, resultaron conceptos novedosos, y en algunos casos retadores. Las preconcepciones, producto de los sistemas de educación que han venido privilegiando la formación desde conceptos netamente teóricos, dejando de lado la fundamentación desde lo humano, abrieron para mí una nueva forma de entender no solamente el arte de dirigir, sino de ver de la vida.

Hoy después de cursar estos dos años de Maestría, al hacer un ejercicio de introspección me encuentro con un “YO” diferente. Un ser humano con mayor sensibilidad hacia la condición humana, que ha desarrollado virtudes, capaz de coadyuvar a la formación y desarrollo de otros, que entiende cual es la verdadera función o fin de la institución educativa, que asume un rol directivo de liderazgo transformacional y que es un agente protagonista de cambio en la Institución Educativa en la que labora. Esta transformación, o mejor evolución de mi persona viene validada por el testimonio de varias personas a mí alrededor, empezando por mi familia, quienes han sido testigos de la perspectiva amplia y diferente con la que asumo mí que hacer diario.

En el ámbito laboral, he sido en varias ocasiones reconocido por ir implementado lentamente elementos de Empresas familiarmente responsables, y practicas directivas que han venido permeando en el cuerpo de directivos de la

institución, con resultados tangibles y evidenciados en las encuestas de clima laboral, y que estoy seguro en poco tiempo, redundaran en mejores resultados de desempeño individual, trayendo consigo resultados institucionales positivos.

Particularmente, quiero hacer mención de la fortuna de haber compartido este proceso, con un buen número de Directivos del sector oficial. Seres humanos grandiosos, ejemplo de tesón y de lucha, con la vocación viva a pesar de las múltiples dificultades en el contexto en el que laboran, para dar lo mejor de sí, con la firme convicción de formar mejores seres humanos a pesar de la adversidad para que ayuden a construir una mejor sociedad y un mejor país. A ellos mi profunda admiración y respeto, y votos porque su trabajo produzca los frutos esperados. Aprendí también mucho de ellos.

En el cierre de este proceso confluyen varios sentimientos. Por un lado satisfacción, el orgullo de llevar a feliz término este grandioso proceso formativo, que exigió buenas dosis de esfuerzo y sacrificio a nivel personal y familiar, incluso laboral. Pero bien valió totalmente la pena. Por otro lado, es innegable el sentimiento de nostalgia, pues durante estos dos años se tejieron relaciones y vínculos emocionales fuertes entre el equipo de trabajo y con la Universidad.

Finalmente, a la Universidad y en especial a toda la facultad, mi voz aliento para que continúen fortaleciendo este programa, las instituciones educativas necesitan directivos con capacidad para asumir su función con liderazgo profesional y transformacional, con cualidades personales y competencias directivas fundamentadas desde lo antropológico. Son pocos los programas con esta impronta, por no decir que tal vez el único, que además estudia y está acorde con contextos cambiantes y cada vez más desafiantes.

Nuestro país, necesita de una transformación social urgente y en este sentido el papel de las instituciones educativas es incuestionable. Los líderes directivos de estas, estamos llamados a liderar ese proceso de cambio con un objetivo claro, formar y desarrollar personas.

MILTON ARMANDO MORENO ESPINOSA

CÓDIGO 201322574

C.C. 79864767 BOGOTÁ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTION DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

REFLEXION FINAL DESPUÉS DE UN CAMINO RECORRIDO

Hace dos años inicié un reto, estudiar un proceso de formación para directivos docentes. A pesar de lo leído sobre la maestría, cuando escuché por primera vez a la directora Doctora. Luz Yolanda Sandoval empecé a cambiar el paradigma, no me iban a enseñar procesos establecidos para ser mejor gestora en mi colegio, no recibiría las recetas que mejoraran mi trabajo, en cambio me invitaban a reflexionar sobre mi vida, mi relación con los demás, la paciencia y la apertura a los otros.

Y arranca el camino, lo primero fue el encuentro con un grupo de directivos algunos colegas del distrito y otros pocos con amplia experiencia en el sector privado. Grupo maravilloso de personas donde hice grandes amigos, ¡la mejor ganancia de esta maestría! Por supuesto que esto ya hace sentir la falta que harán estas reuniones para disfrutar de su compañía. Pero al mismo tiempo los grandes docentes que pasaron con sus cátedras, todos en la misma sintonía, es posible cambiar y mejorar los ambientes laborales.

Si empiezo por los maestros visitantes, no habíamos podido comenzar mejor, el Doctor Alfredo Rodríguez, desde su primera clase ya comenzaba a movilizar en las fibras internas más profundas, en la medida en que avanzaba la lectura y la escucha del encuentro, me proyectaba a mi sitio de trabajo y pensaba en aquellas personas (que no son muchas afortunadamente), con las que he tenido dificultades y me convencía que habría podido ser diferente. De ahí en adelante valiosos aportes de las doctoras Aurora Bernal y Nuria Garro y para terminar con unas clases magistrales del doctor José Luis Garrido y su esposa Doina Popa Liseanu.

De igual manera, el equipo de docentes nacionales que cada uno con su propio estilo nos orientaban a entender el papel tan trascendental del directivo en la transformación de su comunidad. Resalto la constancia y compromiso de la Doctora Luz Yolanda Sandoval quien con su cátedra y sobre todo con su ejemplo nos reiteraba la importancia de humanizar la labor educativa y a no perder de vista lo importante, “Las organizaciones educativas con un enfoque antropológico se caracterizan porque orientan su quehacer por los principios, por el ideario, no por los resultados” Sandoval Estupiñán, 2008. P, 208.

De igual manera el acompañamiento de la Doctora Marieth Vargas, que durante estos dos años nos guió desde la línea Mediación y Resolución de conflictos, y me encuentro con que hay otro paradigma que cambiar: para mediar y resolver las situaciones conflictivas no basta con desarrollar un procedimiento establecido paso a paso, es primordial reflexionar y revisar las relaciones. Movilizar al grupo de trabajo con el ejemplo, con la vivencia en las virtudes y con la paciencia que implica perseverar y perseverar hasta que seamos más los que pensemos así y los cambios se empiecen a dar.

Es en el desarrollo del seminario donde escuche por primera vez de la sociología relacional y de Pierpaolo Donati. Cuanta lectura al respecto y que valiosa enseñanza. En este mundo tan acelerado centrado en los resultados, en la competencia y en la acumulación de bienes materiales invitar a pensar primero en el otro que en mí, a dejar el individualismo, a buscar el bien común fortaleciendo los hábitos y viviendo en virtudes parece una utopía y sin embargo fue la enseñanza que Cristo nos dejó.

Puedo manifestar que la maestría pasó por mí, que las enseñanzas recibidas se van aplicando en mi trabajo y en mi familia. Era muy agradable llegar a casa a veces muy cansada por la jornada de estudio y por el largo viaje de regreso y sin embargo quedaba energía para compartir con mi esposo y mis hijas las reflexiones y enseñanzas de mis maestros.

Me gustaría numerar algunas consideraciones que quedan, después de escuchar al profesor Rodríguez Sedano sobre nuestro papel de directivos:

1. En algunas ocasiones he puesto la norma sobre el ser humano. En el afán de cumplir con los propuestos de la Secretaria de Educación y de mostrar resultados, se presiona, se tiene poca consideración y se desconoce las situaciones personales. De ahora en adelante primero la persona, luego lo urgente.

2. Reconozco que cada acción mía, afecta no solo mi biografía, sino la biografía del otro. Cada palabra, cada decisión debe ser repensada en sus consecuencias.

3. Cuando logre llegar con una actitud de mostrar que cada uno de los miembros de mi grupo, me importa sinceramente, con seguridad se dejará la actitud prevenida de parte y parte. Se logrará sacar de mi compañero de trabajo lo mejor que tiene y que no me he permitido ver. Debo formar un ambiente familiar, que haga del espacio de trabajo sea agradable y no un permanente sufrimiento.

4. Ser humildes, la arrogancia es signo de debilidad que pretende ser enmascarada. No se debe temer a encontrar que las personas de su equipo de trabajo sean mejores, al contrario rodearse de personas con gran capacidad es fortaleza para el grupo y para el directivo como ser humano.

5. El directivo debe ser dueño de sus acciones, responsable de lo que hace y deja de hacer. Ser una persona íntegra es vivir como se piensa. No se debe entrar en la cultura de culpar al otro cuando las cosas fallan, se debe revisar el grado de responsabilidad que tiene cada uno de los miembros del equipo, pero sin desconocer que quien dirige lleva consigo el mayor grado de responsabilidad.

6. Se debe pretender el bien común en las acciones que se realizan y que se proponen en el grupo. No basta satisfacer el interés general, este no está cargado de beneficio para todos.

7. No se deben guardar rencores, se debe perdonar, pero ese perdón debe ser sentido de corazón para que el otro se sienta liberado de la culpa.

Es claro que lo anterior se consigue cuando en la práctica el amor por el otro me lleva a buscar su beneficio, el bien para él. Se debe buscar que todos en la organización crezcan como seres humanos, porque la realidad es que todos lo necesitamos y nos necesitamos. Somos sociales por naturaleza, y quedarse en el individualismo llevará a la amargura y frustración. Poco a poco he ido cambiando a profundidad, sé que mi discurso igualmente ya empieza a calar en otros. Alguna vez dijimos en el seminario de profundización, ¡esto es una utopía!, y la respuesta fue: si es posible. Ahora creo que sí, que no será rápido, pero que lograré transformaciones con la enseñanza que deje mi ejemplo, mi forma de vivir y de actuar.

Agradezco de corazón a todos y cada uno de mis maestros, a Yolanda secretaria de la maestría que siempre estuvo presta a nuestras necesidades, a las personas encargadas de la tecnología atentos y serviciales, a las personas de servicios generales que nos recibían con un amable saludo y por supuesto a los jóvenes que nos ofrecían esos deliciosos refrigerios que esperábamos ansiosos en los recesos. Cada uno de ellos son la manifestación de lo predicado en la maestría. Un abrazo a todos y mil bendiciones.

Bibliografía:

Sandoval Estupiñán, L. (2008). Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas. Chía. Universidad de la Sabana.

AMANDA DELGADO MUNÉVAR

CÓDIGO 201323414

C.C. 51830048 BOGOTÁ