

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL SUBSISTEMA
DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA GENERAL**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia
Educativa

Autora: Emilse López
Tutor: Néstor Mendoza

Barquisimeto, Febrero de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
"LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL SUBSISTEMA
DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA GENERAL**

Por: Emilse López

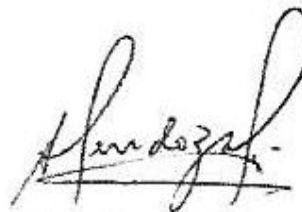
Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 27 días del mes de febrero de 2019.



Mos Igor Castro
C.I. 7386118



Prof. Humberto Rondón
C.I. 3165056



Mcs. Néstor Mendoza
C.I. 7353125

AGRADECIMIENTO

🙏 Dios en primer lugar por guiarme y bendecirme para seguir adelante.

🙏 mis padres por darme la vida, sin ellos no existiera.

🙏 mi ilustre casa de estudio la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, quien forma docentes profesionales y de calidad, como es el caso de la Dra. Aracelys Carrasquel, quien dedicó su tiempo, apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

🙏 profesor Néstor Mendoza, tutor de ésta investigación. A los profesores Janneth Tabbah, Humberto Rondón, José Luis Parra, Wilfredo Jiménez, Jesús Herrera, que con sus lecciones y experiencias influyeron en mi formación académica.

🙏 mi esposo, por su respaldo y apoyo incondicional.

🙏 mis dos hijos y nieto quienes me dan la fortaleza para seguir adelante.

🙏 personal directivo y docentes de la institución objeto de la presente investigación por su apoyo y colaboración.

🙏 mis compañeros de estudios por compartir sus saberes en cada uno de los encuentros y así ampliar mis conocimientos.

¡Mil Gracias a todos!

RECONOCIMIENTO

🔥 Dios por bendecirme y guiarme en cada uno de los pasos a seguir y lograr esta meta.

🔥 mi madre Miriam Celina por darme la vida, a quien le agradezco infinitamente todo.

🔥 mi esposo Ysrrael José quien es un compañero incondicional y me ayudó a cumplir con otra de mis metas propuestas.

🔥 mis dos hijos Jessika Emirlay y Eliezer Josué y mi nieto Eithan Andrés quienes en algún momento no tuvieron a su madre y abuela de tiempo completo, ellos son mis fortalezas para seguir con cada una de las metas propuestas.

🔥 mis cinco hermanos a quienes amo, que sirva yo de ejemplo para ustedes.

¡Mil Gracias a todos!

INDICE GENERAL

	PP
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPTTULO	
I EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	09
Justificación del Estudio.....	10
II MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	19
III METODOLOGÍA.....	40
Naturaleza de la Investigación.....	40
Tipo de Investigación.....	41
Diseño de la Investigación.....	42
Sujetos de Estudio.....	43
Variable en Estudio.....	43
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	45
Validez del Instrumento.....	45
Confiabilidad del Instrumento.....	46
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	48
Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos.....	48
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	50
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	70
A. Instrumento de Recolección de Datos.....	71
B. Matriz de Validación de Expertos.....	78
C. Confiabilidad.....	83
CURRICULUM VITAE.....	85

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Los Diez Roles del Tercer Lado.....	30
2	Distribución de los sujetos de estudio.....	42
3	Operacionalización de la Variable.....	43
4	Escala de Interpretación de la Magnitud del Coeficiente Alfa de Cronbach.....	47
5	Frecuencias, Porcentaje y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Acciones Gerenciales para la Resolución de Conflictos.....	50
6	Frecuencias, Porcentaje y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Técnicas para la Resolución de Conflictos.....	54
7	Frecuencias, Porcentaje y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos.....	60

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO		pp.
1	Aspectos Significativos de la Resolución de Conflictos en la Gerencia Educativa.....	21
2	Teoría de la Resolución de Conflictos de Burton.....	25
3	Teoría de Conflicto de Lederach.....	27
4	Técnicas de Resolución de Conflictos.....	33
5	Medios Alternativas de Resolución de Conflictos.....	38
6	Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Acciones Gerenciales para la Resolución de Conflictos.....	51
7	Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Técnicas para la Resolución de Conflictos.	56
8	Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos.....	61

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional
Línea de investigación: Gestión docente y calidad del desempeño profesional
de la docencia

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL SUBSISTEMA
DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA GENERAL**

Autora: Emilse López
Tutor: Néstor Mendoza
Fecha: Febrero, 2019

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara; estudio desarrollado desde el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, en un diseño no experimental transeccional en el nivel descriptivo; al ser una investigación de campo, los sujetos que participaron en el estudio fueron noventa y cuatro (94) miembros del personal docente de la organización escenario de estudio, a quienes se les aplicó, a través de la técnica de la encuesta, un instrumento tipo cuestionario con varias alternativas de respuestas relacionados con el tema a investigar, el cual fue validado en su contenido a través de la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad fue establecida a partir del coeficiente de confiabilidad y consistencia interna Alfa de Cronbach el cual a través de una prueba piloto dio como resultado 0.91, dando como resultado que el instrumento es de alta confiabilidad; los resultados de la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio, fueron analizados según los criterios de la estadística descriptiva, presentado en cuadros de frecuencias, porcentajes y promedios porcentuales visualizados a partir de gráficos de barras, según los promedios obtenidos por indicador. Se concluye que existen debilidades significativas en la aplicación de estrategias gerenciales con respecto a prevenir, resolver y contener el conflicto, la aplicación de técnicas y métodos alternativos para la resolución de conflictos, por lo que se recomiendan una serie de estrategias tales como encuentros dialógicos, talleres, mesas de trabajo, encuentros con especialistas, creación de un centro de resolución de conflicto, entre otros.

Descriptores. Estrategias gerenciales, resolución de conflictos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones educativas se ven en la necesidad de responder y enfrentar los síntomas más evidentes de violencia producto de una crisis moral que genera el surgimiento de problemas como la violencia, falta de comunicación e intolerancia entre sus miembros, los cuales afectan cada vez con mayor intensidad las relaciones laborales e interpersonales entre los miembros del personal.

Con respecto a ello, Pérez (2015), plantea que en Venezuela, en los últimos dieciocho años, las organizaciones educativas públicas se caracterizan por su conflictividad, generando conflictos disfuncionales entre sus miembros, en especial aquellas de tipo político, hecho que constituye una permanente amenaza, dada la diversidad de factores que se convierten en agentes desencadenantes de conflictos, tales como intransigencia, falta de respeto la escasez de recurso y mal manejo de los mismos, antagonismos políticos e ideológicos, enfrentamientos comunitarios, y otros que constantemente atentan contra la paz laboral e institucional.

Al tomar en consideración la idea anterior, el profesorado y los gerentes educativos, deben prevenir y resolver los conflictos que en diversas situaciones se presentan, con entendimiento a través de su praxis laboral, al tomar en cuenta las diferentes maneras de resolver los conflictos, atendiendo a diversas estrategias que ayuden a solventar la situación.

Porque como señala el autor citado, estas situaciones de conflictividad y de violencia, son problemas que afectan las relaciones interpersonales de los miembros de cualquier organización donde se presenten, aunque es importante reconocer que no ocurre de manera inmediata, sino que poco a poco merman la paz laboral y deteriora el proceso educativo que se lleva a cabo en la organización educativa, por cuanto producen un malestar constante en el personal proyectándose de manera negativa el proceso que se lleva a cabo en ella

Ante esta situación, se hace necesario desarrollar estrategias gerenciales para resolver los conflictos, las cuales contemplen buena información sobre el tema, la

aplicación de técnicas y métodos para que el personal directivo, docente, administrativo y obrero, entre otros, contribuyan a mantener el equilibrio entre las relaciones laborales y se fomente la cultura de paz dentro de un clima organizacional óptimo que corresponde a una institución educativa consciente de sus necesidades en cuestión de resolución de conflictos.

De allí, la importancia de la investigación, por cuanto tiene como objetivo general analizar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara, investigación realizada desde el paradigma positivista con enfoque cuantitativo.

La estructura del trabajo consta de cinco (5) capítulos, los cuales contienen los siguientes aspectos:

Capítulo I, concerniente al problema, conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II, comprende el Marco Teórico, en él se presentan los antecedentes, las bases teóricas.

Capítulo III, hace referencia al Marco Metodológico del estudio, hace referencia a la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, sujetos de estudio, variable, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, técnica de análisis de los resultados.

Capítulo IV, comprende el análisis estadístico de los resultados con su respectiva interpretación de los cuadros y gráficos.

Capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el contexto mundial, en la actualidad se exigen una serie de cambios que abarcan los ámbitos político, científico, cultural que influyen directamente en la gerencial educativa, la cual requiere de personal directivo preparados que logren agrupar los intereses y detectar las necesidades de las personas con las cuales trabaja interactuar y conviven en un centro educativo como son: el personal docente, administrativo, obreros, estudiantes, así como también los padres y representantes y los miembros de la comunidad local en general.

En este sentido, el docente en funciones directivas requiere adaptarse a estos cambios que afectan no solo la cultura sino también el clima de la organización cuando surgen conflictos que interfieren con el proceso laboral que se lleva a cabo en ella, con el fin de comprender las diferencias de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación, para la búsqueda de soluciones efectiva en el momento adecuado, lo cual es de suma importancia para evitar que ocurran conflictos disfuncionales que afecten la buena marcha de la instituciones educativas en las cuales ejercen sus funciones.

Con base en lo anterior, se tiene que los conflictos según Barrera Santos (2004), cuando se tornan negativos “generan espacios para el surgimiento de diferencias...y se presentan cuando al examinar la relación, una de las partes considera que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría, una figura equilibrada o un manejo adecuado a sus intereses o deseos” (p.3), es decir, las partes en conflictos considera que no se están tomando en cuenta sus opiniones ni los problemas por los

cuales pueden estar pasando y se convierte en una disputa constante que afecta las relaciones laborales entre los empleados. Por consiguiente, este tipo de conflictos organizacionales son considerados como los elementos que perjudican gravemente el normal funcionamiento de la institución educativa.

Se infiere entonces, que el gerente en la búsqueda de soluciones a los conflictos debe generar acciones enmarcada en un aprendizaje continuo que implica, un principio, análisis, valoración cuidadosa y objetiva del servicio para que con base en sus resultados se promuevan las actividades necesarias para cumplir con éxito la labor educativa, incluyendo el manejo de conflictos organizacionales en las escuelas a su cargo. De ese modo, la mediación será, producto del análisis de conflictos para evitar que se produzcan, y buscar la manera de cómo resolverlos a través de acuerdos que lleven a la paz laboral.

Al respecto, señala Barrera Mayo (ob.cit), que los acuerdos entre individuos, en este caso entre los miembros del personal en el ámbito educativo, tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

En consecuencia, la valoración del buen gerente debe contemplar de forma prioritaria su competencia para evitar el conflicto en la organización, sea este, de forma cognoscitiva, afectiva, de procedimiento o comunicacional, para ello es necesaria la integración del docente al proceso laboral desarrollado en la institución, a partir de proceso de comunicación por parte del directivo para evitar males mayores.

Es de hacer notar, que el conflicto como señala León (2016), aunque es inevitable pero no tiene por qué ser negativo, por lo que cuando se desarrolla de manera positiva, se maximizan sus efectos convirtiéndose en beneficiosos dentro del ámbito donde surgen.

Además, aspectos positivos, estimula el interés y la curiosidad del cambio personal, social y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. El conflicto también ayuda a aprender nuevos modos de responder a los problemas, construye relaciones mejores y duraderas en definitiva a conocernos a nosotros mismos y a los demás ; y por ello en las organizaciones a nivel internacional, los Directivos y mandos en las empresas se les recompensa por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidades, se promueven valores anti-conflicto como parte de la cultura, la armonía y la satisfacción se valoran positivamente dentro del ámbito de la empresa. Se evitan los conflictos que alteren la vida diaria dentro de la organización.

Sin embargo, actualmente como señala León (ob.cit), el conflicto puede seguir pasos destructivos, los cuales se incrementan de manera vertiginosa en la actualidad generando círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas entre las diferentes unidades, (Grupos, personas, departamentos, entre otros) de una organización cualquiera sea su tipo, afectando también las organizaciones de corte educativo.

Desde esta perspectiva, Fuentes (2001), señala que el conflicto se inicia cuando una de las parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Dentro de las organizaciones educativas se convierte en el elemento de fractura en las relaciones laborales, sin embargo, aunque algunos problemas son simplemente molestias menores aceptadas como un componente natural de su existencia; otros evitan que las relaciones se realicen en todo su potencial y algunos llegan a ser tan severos, causando irreparables daños a individuos en su medio laboral.

Lo señalado por el autor, también se destaca en las organizaciones educativas de la América Latina, que según Fuentes (ob.cit) se ha visto complicada la intervención del director en los centros educativos, porque la gerencia exige cambios en los diferentes niveles educativos, sin darle una nueva orientación a las condiciones laborales, el trabajo en grupo y las relaciones laborales con otros miembros de la comunidad, dentro del centro educativo. Es por ello que, el gerente debe crear su

propia estrategia que le permita resolver situaciones indeseadas dentro del centro educativo y lograr una eficiencia pedagógica, administrativa, comunitaria y comunicacional y elevar el grado de satisfacción dentro de cada institución.

Es de hacer notar, los conflictos, según Hernández y Mosquera (2011), se encuentran determinados por factores estructurales dentro de la organización educativas siendo parte integral de los procesos de cambio, por lo que es parte natural de cualquier relación comunicacional, sin embargo, lo importante es saber cómo manejarlo, puesto que puede tener diversas consecuencias dentro de organización. De este modo, los miembros del personal son cada vez más heterogéneos, en cuanto a género, religión, raza, conciencia política; esto hace que la escuela o liceo estén más expuestos a tener situaciones de conflicto, en consecuencia, el desafío es darse más espacio para acomodar los diversos grupos de personas, mediante la atención de sus diferentes estilos de trabajo y manera de pensar o sentir.

Por eso, señalan Hernández y Mosquera (ob.cit), se dan las situaciones problemáticas dentro del ámbito organizacional, siendo una situación que ocurre cuando individuos o grupos tienen necesidades particulares diferentes a los de otros, y empiezan a prevalecer sobre los requerimientos de los demás, generando un ambiente de competencia, de mal clima, donde cada uno busca su propio interés sin considerar en qué medida afecta a los demás miembros del grupo.

Para Hannan (2007), los conflictos negativos que se presentan en las organizaciones “se interpretan como desacuerdo o desviación de la tarea, derivada de la reacción emocional, más que de la oposición de aquellos que definen la tarea del colegio de forma distinta”. (p.30), es decir, se convierten en elementos que perjudican gravemente el normal funcionamiento de la organización educativa. De aquí deriva, que la gerencia requiera desarrollar una intervención oportuna mediante una asertiva acción para prevenir o limitar al máximo las situaciones de conflicto, sin embargo, como menciona el autor a veces son los generadores de dicho conflicto.

En este orden de ideas, a menudo se presenta situaciones conflictivas, las cuales deben y pueden ser solucionadas desde la gerencia, Según Hernández y Mosquera ob.cit), en el caso de las instituciones educativas en general, el personal puede

percibir como conflictiva una serie de situaciones que le afecta directamente; como por ejemplo, no ser notificado acerca de un cambio en su dinámica de trabajo, no poder desarrollar sus actividades normalmente en el horario estipulado por la ausencia de algún elemento, en consecuencia, se siente inconforme y merma su productividad en el trabajo, así como la efectividad y eficacia, generando roces con otros miembros del personal, entre otros aspectos.

Todo lo anterior también se observa en las instituciones educativas en Venezuela, según Salazar (2016), aunque en la mayoría de las organizaciones el personal tiene buenas relaciones dentro de su área laboral, muchas otras presentan relaciones que no son sanas y agradables, porque se dificultan y provocan conflictos laborales, provocando a su vez objetivos y metas no cumplidas, lo cual se viene incrementando por los diversos problemas de crisis en que está sumido el país, que afecta a los docentes, obreros, y administrativos en general. En este caso, según el autor, el conflicto, se convierte en una confrontación entre individuos o grupos que perciben que la otra parte son amenazas hacia sus objetivos personales y/o laborales, esta percepción casi siempre es negativa y destructiva y se genera el caos en la organización.

Por su parte, Gutiérrez (2015), señala que entre los conflictos que se presentan con mayor incidencia en las instituciones educativas venezolanas, se encuentran: los conflictos en los cuales el comportamiento del personal se identifica en diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas, genera división entre grupos, la política interfiere con el buen desenvolvimiento entre sus miembros, además personas con intereses y objetivos antagónicos e involucran las emociones, sentimientos, opiniones, deseos y motivación contraria a lo que se espera de un miembro de personal de organización educativa., afectando de esta manera el rendimiento y la paz laboral.

En cuanto a lo expuesto, las instituciones educativas del estado Lara, no escapan a esta realidad presentada por las organizaciones educativas a nivel nacional. Al respecto, Cárdenas (2015), señala que uno de los problemas más graves que presentan estas instituciones tiene que ver con los conflictos negativos entre los

miembros del personal, sobre todo entre docentes, más a nivel político, lo cual implica enfrentamiento verbal, trabajo en equipo deficiente, conflictos personales, grupales, interpersonales y disfuncionales, gerentes no capacitados para el ejercicio de sus funciones, entre otros problemas; por lo que considera que es necesario generar un proceso de resolución de conflictos que ayude a fomentar la paz laboral en estos entornos educativo.

Lo mencionado por Cárdenas (ob.cit), hace suponer que gerentes educativos olvidan sumar esfuerzos para desarrollar como un proceso cooperativo, por medio del cual se adoptan decisiones bien informadas para dirigir acciones e integrar potencialidades para la consecución de objetivos comunes, además, de la toma de decisiones inmediatas conduciendo esto hacia la producción de conflictos organizacionales, lo cual sería importante estudiar para conocer lo que hacen para resolver estas dificultades presentes en las organizaciones educativas del estado.

En vista de la situación anteriormente descrita, la Unidad Educativa Bolivariana “Antonio Fonseca Betancourt” del municipio Crespo del estado Lara, no escapa a esta realidad en relación a los conflictos negativos o disfuncionales mencionado por los autores anteriores. En este sentido, en observaciones directas realizada en la organización, se detecta un ambiente de indiferencia ante los problemas que la afectan directamente, al igual que una posible falta de compañerismo entre docentes de educación básica y los de educación media general que dificulta el trabajo en equipo y las buenas relaciones entre los miembros de dicho centro educativo.

Igualmente, se presume que existe entre los docentes, personal administrativo, obrero, estudiantes y comunidad educativa en general conflictos, producto de los desacuerdos, discrepancias entre ellos al momento de tomar decisiones importantes, lo que genera a su vez falta de colaboración, poco sentido de pertinencia, entre otros, que llevan a las instituciones a una situación no deseada, es decir, hacia conflictos organizacionales muy serios, que pueden ser un problema grave para cualquier centro educativo.

También se evidencia que las problemáticas encontradas en dicha institución educativa, como lo señalan algunos miembros del personal en conversaciones

informales, que los conflictos negativos, se deben posiblemente a la poca o nula comunicación, que existe dentro y fuera de la institución, medio indispensable para la paz dentro de cualquier entorno laboral, social, entre otros. Todo lo anterior, tiene consecuencias orientadas al malestar entre los compañeros de trabajo por la falta de información por parte del personal directivo, supervisores o coordinadores, de cualquier evento o actividad a que no fueron convocados, proyectándose hacia otros miembros de la comunidad escolar como padres y representantes, estudiante y miembros de la comunidad local. Ante la problemática descrita, es necesario conocer que hacen los directivos para resolver los conflictos que se presentan en la organización educativa, cuales estrategia aplica o conocer para ello, todo es lleva formular las siguientes interrogantes:

¿Qué acciones lleva a cabo el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización?;

¿Cuáles son las técnicas que requiere utilizar el directivo para la resolución de los conflictos entre los miembros del personal?,

¿Cuáles son las estrategias gerenciales para la de resolución de conflictos más adecuados para ser aplicadas en la organización?

El planteamiento empírico y los teóricos señalados, así como las interrogantes permiten formular los siguientes objetivos que guiaran la investigación, los cuales se señalan a continuación:

Objetivos de la Investigación

General

Analizar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara.

Específicos

1. Diagnosticar las acciones lleva a cabo el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización.
2. Identificar las técnicas que requiere utilizar el directivo para la resolución de los conflictos entre los miembros del personal.
3. Determinar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos, en el subsistema de educación básica y media general.

Justificación del Estudio

En la actualidad las organizaciones educativas actuales se caracterizan por estar en constante búsqueda de nuevos métodos y estrategias, dirigidas a incrementar los niveles de rendimiento del talento humano, especialmente del personal directivo para cambiar las situaciones conflictivas que se presentan dentro de la organización, buscando soluciones efectivas para erradicar aquellos conflictos negativos que afectan la paz laboral sobre todo brindar una atención de calidad dentro de un ambiente institucional de actualización constante que dé respuesta a los problemas organizacionales.

De allí que, el docente en funciones directivas debe poseer la habilidad de vincular sus conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar efectivamente las funciones que le corresponde asumir en las instituciones a su cargo con efectividad y mantener un clima laboral sin conflictos negativos que puedan afectar el trabajo del personal a su cargo, por lo cual requiere tener los conocimientos para dar soluciones a los problemas que se presentan dentro de una organización educativa, aplicando estrategias gerenciales orientadas al uso de técnicas y métodos para la resolución de conflictos .

Partiendo de los supuestos anteriores, se lleva a cabo la presente investigación, la cual tiene como objetivo general analizar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y

Media General en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara, por lo que se quiere conocer cómo lleva a cabo dichas acciones, así como las estrategias, técnicas y métodos necesario para resolver las situaciones conflictivas que se presenten entre los miembros del personal. Desde esta perspectiva el estudio se justifica en diferentes ámbitos: Teórico, institucional, científico y metodológico.

La presente investigación se justifica en el ámbito teórico porque sirve para brindar alternativas que conduzcan a obtener mejoras en los procesos administrativos que favorezcan el desempeño del personal para alcanzar calidad de gestión escolar. El líder de una gestión educativa, debe saber manejar estrategias de enlace, de gestión, de delegación, convirtiéndose en un directivo capaz de gerenciar de manera efectiva, creando un ambiente agradable para que los docentes tengan un buen desempeño.

Asimismo, se justifica en el ámbito institucional, porque la gerencia educativa debe responder a una de las necesidades que se plantean en la sociedad con respecto a las competencias de los directores en la aplicación de estrategias gerenciales, para asumir los retos y demandas educativas en cuanto a la resolución de conflictos entre los miembros del personal, lo cual coadyuvará a optimizar el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales, y superar las problemáticas generadas por conflictos negativos en la organización educativa.

En el ámbito científico, porque brinda un aporte a los diferentes investigadores estudiosos del tema relacionado con estrategias gerenciales para la resolución de conflicto en las organizaciones educativas, convirtiéndose en una herramienta de indagación y documentación que ayude a dar nuevas ideas para llevarlas a la práctica en las organizaciones educativas en la actualidad.

En el ámbito metodológico, porque contribuye con un aporte significativo, como lo es un proceso metodológico desde el paradigma positivista, en el cual diseña un instrumento que puede ser adaptado y utilizado para investigación relacionadas con el tema de la resolución de conflictos y las estrategias gerenciales que pueden ser utilizadas para este propósito.

Finalmente, se inserta en la línea de investigación: Gestión docente y calidad del desempeño profesional de la docencia, en el área temática de aplicación, del postgrado específicamente en la Maestría en Educación mención Gerencia Educativa de la UPEL-IPB.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el aspecto relacionado con el “acerca de” la investigación, lo constituye el desarrollo conceptual del área temática que fue seleccionada para ser investigada, es un desarrollo conceptual que da soporte al estudio, está conformado por los antecedentes y las bases teóricas que la sustentan. Según Hernández, Fernández y Batista (2010), consiste en “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. (p.64). Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Antecedentes de la Investigación

En un trabajo de investigación los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo para futuras investigaciones. Según Sabino (2009), “se refiere a todos los estudios o investigaciones que anteceden al propio; es decir, aquellos trabajos donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan planteado objetivos similares” (p.41). Cabe destacar que los antecedentes señalados en esta investigación fueron analizados en los últimos cinco años, en el siguiente orden: primeramente a nivel internacional, seguido de los nacionales y por último los regionales.

A nivel internacional, se presenta el estudio realizado por Funasis (2010), Resolución de conflictos: una herramienta de cultura de paz y convivencia, realizada en la Universidad de Salamanca, España. Investigación basada en el enfoque

cualitativo. Su objetivo fundamental fue generar una teoría basada en la resolución de conflictos como un medio para fortalecer la convivencia y los valores en las instituciones educativas primarias. La autora considera que la creación de un clima de convivencia pacífica en los centros educativos, por medio de fomentar habilidades sociales específicas, como la mejora de la comunicación, la negociación y la mediación, es una forma eficaz de hacer efectiva la educación para la paz en el día a día y no solo una simple enunciación de datos o declaraciones de principios que a menudo son vistos por los estudiantes como una parte más del currículo.

Por lo que la investigadora plantea, una cultura de paz en lo cotidiano concibe el conflicto como una oportunidad de crecimiento personal y para los grupos y no como simples problemas de disciplina que deben ser resueltos a cualquier coste y sin preocuparse por la continuidad de la relación. Desde esta perspectiva, considera que la educación para la paz, es una paz del entorno cotidiano, de resolución de conflictos a pequeña escala, es decir, de paz activa, de soluciones y aportaciones constructivas y de protagonismos de los participantes, lo cual se considera importante en el medio educativo.

La importancia de la investigación presentada, se refleja en la aplicación de los medios alternativos resolución de conflictos como la mediación y negociación, como herramientas fundamentales para vincular la idea de la paz con la cotidianidad laboral en la organización educativa y presentada como una forma de participación y un medio prioritario para resolver los conflictos destructivos que se puedan presentar entre el personal ,además de ser una estrategia gerencial para fortalecimiento de un clima de paz en laboral en la cual contribuyan todos los miembros de la comunidad educativa que la constituye.

A nivel nacional, se presenta el trabajo realizado en la Universidad de Carabobo por Gómez (2015), cuyo objetivo fue analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, parroquia Miguel Peña, estado Carabobo.

En la fundamentación teórica se desarrollaron aspectos relacionados con estilos comunicativos, resolución de conflictos. El estudio fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por catorce (14) individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución I. Se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de veinte (20) ítems con una escala tipo Likert con opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. La confiabilidad fue de 0.952, considerada altamente confiable según el alfa de Cronbach.

Como conclusiones del estudio se obtuvo que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos; predominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, sumándose que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico que se presentaron por lo que se hizo recomendaciones tanto a la gerencia como a los docentes que laboran en el colegio, con el propósito de ayudar a solventar la situación.

La investigación se considera de relevancia para el estudio, porque hace énfasis en la aplicación de métodos y técnicas para resolver los conflictos entre los miembros del personal, así como también la importancia que le asigna a la comunicación como una manera de llegar a la solución de los problemas que afecta el clima laboral en la organización.

Por su parte, Lovera (2014), en la Universidad de Carabobo, desarrolló un trabajo de grado cuyo propósito fue analizar el Liderazgo del gerente directivo en el manejo de conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar 14.2 del estado Carabobo. Los resultados obtenidos a partir de las técnicas de la encuesta y la aplicación de un cuestionario de recolección de información permitieron concluir que los gerentes directivos de las Escuelas Básicas Nacionales

en estudio exhiben un liderazgo autocrático y en el manejo de conflictos suelen ser compulsivos y poco colaborativos, lo que dificulta el compromiso organizacional por parte del equipo o personal que laboran dentro de esas instituciones, recomendando realizar actividades como talleres de capacitación para fortalecer el conocimiento sobre el liderazgo y el manejo de conflictos para fortalecer este proceso en la organización.

Este trabajo de investigación guarda una estrecha vinculación con este estudio porque se analizan los distintos tipos de conflictos que se presentan dentro de una organización y como inciden de forma desfavorable en el ejercicio de las funciones de los docentes y demás miembros de la escuela.

Asimismo, enfatiza como el gerente educativo asume actitudes, gestos y posturas que generan conflictos y desconfianza en el personal. Los docentes y demás miembros experimentan frustraciones, tensiones y desmotivaciones, que originan descontento en el equipo de trabajo, que afecta el ambiente y desempeño laboral.

De igual manera, Rodríguez (2014), elaboró un trabajo de investigación cuya finalidad fue proponer un programa de actualización basado en el manejo de conflictos, como estrategia gerencial para la formación de equipos de alto desempeño en docentes del ETIR José Laurencio Rivas. Investigación de campo y de tipo documental, se apoyó en la modalidad proyecto factible, trabajó con veinticuatro (24), docentes a quienes le aplicó una encuesta a través de un cuestionario, para conocer la necesidad del programa para ser aplicado en la organización. A partir de los resultados obtenidos en la recolección de datos, la investigadora llegó a la conclusión de que los docentes poseen un gran desconocimiento en cuanto al manejo de conflictos, así como debilidades en las funciones del directivo, específicamente en lo que concierne a capacitación y formación. Por lo que recomienda la aplicación de programa propuesto.

Este antecedente de investigación se vincula con este estudio, específicamente en el tratamiento que se le da a la variable manejo de conflictos organizacionales, puesto que describen las situaciones, reacciones y relaciones de conflicto entre el personal que labora dentro de una institución educativa. Asimismo, enfatiza la

pertinencia y responsabilidad que tiene el gerente educativo en este tipo de situaciones, quien además entre sus múltiples funciones y habilidades debe velar para que el equipo de trabajo reciba formación para disminuir así situaciones que generen conflictos dentro de la unidad Educativa.

Por consiguiente, proporciona un marco de interpretaciones que permiten también comprender que el directivo de la institución está llamado a resolver los conflictos desde la negociación, la mediación, la participación y el respeto al otro.

Por su parte, Fuenmayor (2012), realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre la comunicación asertiva del gerente y la resolución de conflicto en instituciones educativas de educación media general. Entre los resultados y conclusiones del estudio se tiene que a medida que la variable comunicación asertiva aumenta, también aumenta la variable resolución de conflictos y viceversa. Por lo que se recomendó a los directivos programar acciones de capacitación (seminarios, talleres, eventos culturales, círculos de estudio, entre otros), dirigidas a los docentes para mantenerlos continuamente actualizados en busca de la calidad del proceso educativo.

Esta investigación constituye un antecedente para el presente estudio por cuanto proporciona una fundamentación teórica acerca de los aspectos a observar en una comunicación asertiva: conducta no verbal y conducta verbal, lenguaje corporal, escucha activa, retroalimentación, entre otros, que permitirán, al momento de la elaboración de un instrumento, tener claridad con respecto a lo que se puede y debe observar en el momento que el gerente educativo se comunica con los docentes, y si lo hace de una manera que pueda considerarse asertiva.

A nivel regional se presenta el estudio realizado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB por Pérez (2013), proponer un programa de actualización gerencial basado en la resolución de conflictos para la implementación de una cultura de paz en la organización educativa dirigido a los directivos y docentes de la Escuela Primaria Jesús Arfilio Mogollón Ovalles de Boro Santa Teresa del municipio Moran del estado Lara. Se desarrolló en el paradigma positivista con

enfoque cuantitativo en la modalidad proyecto factible apoyado en una investigación de campo y de tipo documental.

El proyecto se aplicó en tres fases fundamentales que determinan el proyecto factible: la fase I diagnóstico correspondiente a la recolección de los datos a través de la aplicación de la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un instrumentos con el fin de aplicarlo a veinte (20) sujetos de estudio que conformaran la población a investigar, fue validado a través de la validez de contenido aplicando la técnica de juicio de expertos y su confiabilidad fue de 0.96 lo que indica fuerte confiabilidad.

Igualmente, durante el proceso de diagnóstico, la investigadora realizó el análisis de los datos a partir los criterios de la estadística descriptiva para conocer la necesidad de programa por parte del personal encuestado. En la fase II se determinó la factibilidad de mercado, técnica, financiera y legal para la aplicación de la propuesta y en la tercera fase realizó el diseño del programa como producto final del estudio. Lo resultados evidenciaron la necesidad de los docentes de aplicar el programa como un medio para solucionar los diversos conflictos presentes en la institución, representado en la necesidad de obtener información sobre el tema y diversos métodos que se pueden aplicar en la organización, por lo que propone su aplicación en la institución objeto de estudio.

El estudio presentado es importante porque hace referencia al estudio de la resolución de conflictos, sus métodos y técnicas y como puede ser aplicado en la organización para soluciones situación en cuanto al tema de la conflictividad entre los miembros del personal que se pueda generar en un momento determinado en la organización educativa.

Cada uno de estos antecedentes es un apoyo fundamental para el trabajo, porque hacen énfasis en la resolución de conflicto y todos aquellos métodos que pueden ser aplicados para el desarrollo de este proceso. En tal sentido, no solo los estudios previos son fundamentales para conocer cómo evolucionan las investigaciones con respecto al tema, sino también las diferentes teorías, estudios, investigaciones que la apoyan y que corresponden a las bases teóricas, las cuales se presentan a continuación.

Bases Teóricas

Las bases teóricas corresponde al desarrollo conceptual relacionado con el tema de estudio, tales como las teorías sustantivas gerencia educativa y la resolución de conflictos y las teorías generales: teoría de la resolución de conflictos y la teoría del tercer lado, que sustentan la investigación, las cuales se presentan a continuación.

Resolución de conflictos en la Gerencia Educativa

La gerencia educativa, según López (2014), es una actividad netamente administrativa de la escuela, compuesta de ciertas sub-actividades. Por lo tanto, es regir todos los procesos que en ellos se desarrollan, entre ellos la resolución de conflictos. En este proceso el gerente, es quien deben dentro de su gestión laboral asumir y promover no solo los cuatro procesos elementales de su acción: planificación o planeación, organización, coordinación y la evaluación o control. Sino también generar estrategias en las cuales articule todas ellas con el proceso de la administración educativa, en la búsqueda constante de la paz en la organización escolar.

De este modo, un buen gerente educativo, a la hora de hacer una planificación debe aclarar, amplificar y determinar los objetivos orientados a la aplicación de estrategias gerenciales que le permitan fortalecer la paz y el clima laboral de manera efectiva a través de las cuales este consciente de lo que debe hacer al momento de presentarse el conflicto o para evitar que el mismo llegue a convertirse en un elemento de discordia en la organización.

Asimismo, pronosticar y establecer las condiciones bajo las cuales se hará el trabajo para la búsqueda de soluciones efectivas. De igual manera, organizar, seleccionar y declarar puntualmente las tareas concretas para lograr los objetivos en la resolución de conflictos e incluso establecer las políticas, procedimientos y métodos de procedimientos que optimicen este proceso.

De este modo, no solo planificar este tipos de estrategias, sino que oriente en la coordinación o ejecución de las mismas, dado que es precisamente en este aspecto, donde se pone en práctica la filosofía de participación de todo el personal, a quienes el gerente debe conducir de manera efectiva para que éstos hagan su mejor esfuerzo y mantener un clima laboral de paz en el entorno; para ello debe motivarlos y comunicarse de manera efectiva para desarrollar al máximo todo su talento o potencial, en la búsqueda de soluciones y estrategias orientadas en la resolución de conflictos. Por último, se debe revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

En este punto Gómez (2015), considera que dentro del ámbito educativo, el gerente, debe velar por la aplicación de estas estrategias para resolver conflictos que están latentes o pueden generar problemas a corto, mediano y largo plazo. Un gerente educativo debe evaluar, ejercer inspección y vigilancia de todo cuanto ocurre en el plantel, para evitar que ocurran situaciones conflictivas que puedan afectar la labor del personal. Igualmente, suministrar orientaciones precisas de orden no solo de tipos pedagógico o metodológico, sino también de tipo administrativo y legal al personal en servicio, en cuanto a los procedimientos en caso de presentarse conflictos negativos.

Por lo tanto, el director del plantel, debe garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable y estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa y el fortalecimiento de la paz escolar y laboral. Por último, a la luz de las evaluaciones, modificar los puntos o aspectos débiles de la planificación en materia de resolución de conflictos, para aplicar los correctivos pertinentes y obtener así, los mejores resultados.

Cabe señalar, que, cada una de estas funciones es aplicada por el gerente educativo dentro del ámbito de la resolución de conflictos, también se ven fortalecidas por la ejecución de las habilidades gerenciales entre las que se encuentra, las comunicativas, interpersonales, técnicas y destrezas organizacionales inherentes a su cargo y en especial en la aplicación de estrategias gerenciales orientadas hacia la resolución de conflictos. Para López (ob.cit), se conocen como la habilidad o

capacidad que posee un gerente para llevar a cabo estrategias orientadas hacia la negociación, mediación, arbitraje, y proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos entre las partes involucradas.

De este modo, los aspectos significativos de la gerencia educativa se visualizan en la gráfica que se presenta a continuación.

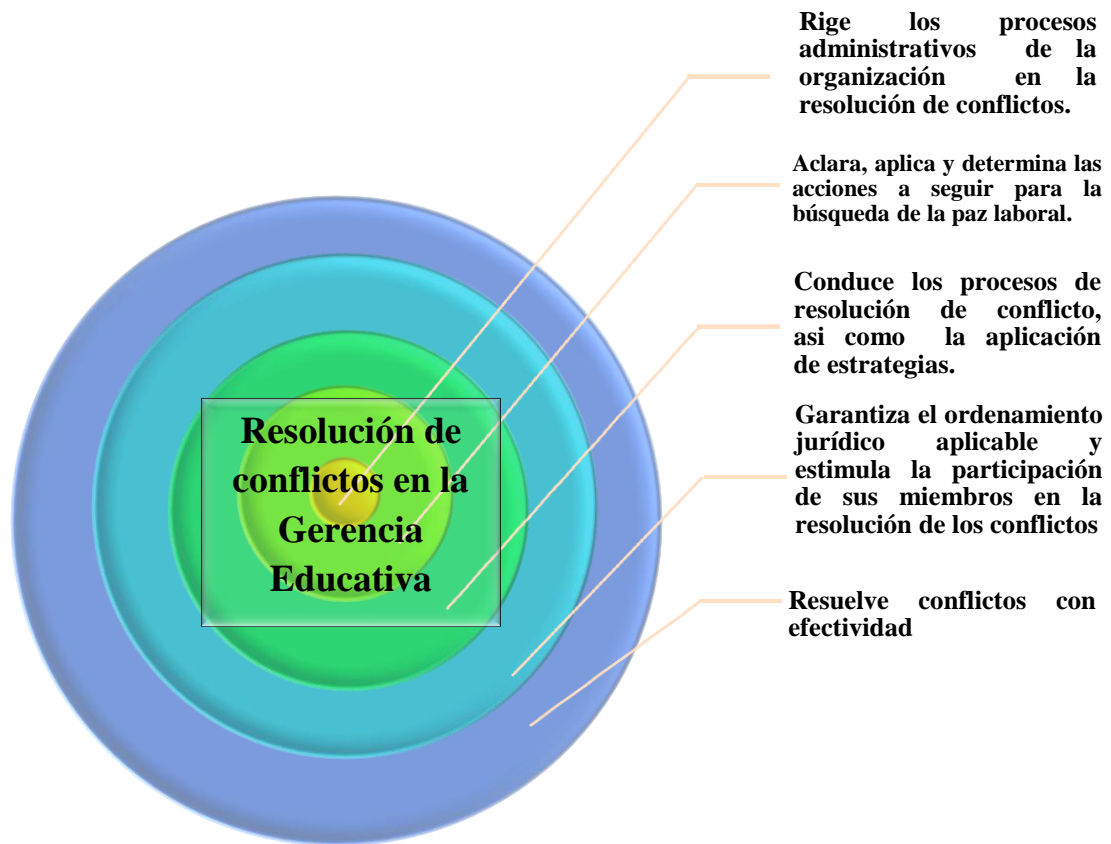


Gráfico 1. Aspectos Significativos de la Resolución de Conflictos Gerencia Educativa.

Como se puede observar una de las funciones importantes del gerente corresponde a la resolución de conflictos que se presentan en la organización, tema que se presenta a continuación

Teoría de la Resolución del Conflicto

El origen histórico de la resolución de conflictos, según Krishnamurti (2005), se remonta al origen mismo de la humanidad, comienza con la existencia de, por lo menos, tres personas en el mundo. Por lo que su génesis es la de la vida en comunidad. Existen fragmentos filosóficos presocráticos, como los de Heráclito y Aristóteles donde se ha traducido que el "conflicto es el promotor del cambio y a su vez es consecuencia de este." y simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario – adversario.

Tras la II Guerra Mundial se dio un gran impulso al estudio del fenómeno antropológico, social económico y político de la guerra, y se fueron modelando distintas teorías que tienen entre uno de sus capítulos la "intervención de terceros". Estos dieron paso a la llamada mediación/transformación/resolución de conflictos como la participación de una tercera persona que promueva la conciliación y el acuerdo auto determinado por las partes en desavenencia, eso avanza del conflicto humano.

Krishnamurti, (ob.cit) considera que un conflicto es una situación que causa desunión y discordia entre dos individuos o grupos. Conflictos son usualmente causados por sentimientos heridos, o insultos percibidos. Para Vinyamata (2007) es cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. Es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Plantea además que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

Para analizar la teoría de la resolución de conflicto, se tomó en cuenta la teoría de Burton (2006) y Lederach (2003), según Burton (ob.cit) permite entender en primer lugar lo que es conflicto desde la perspectiva del autor es la "exteriorización de las diferencias" (p.28), es lo que se capta de manera inmediata. Detrás del conflicto, según el autor, hay necesidades insatisfechas que ameritan un proceso de diálogo social durante el cual se intercambia información de buena fe, para que las

partes puedan encontrar opciones que les permitan satisfacer esas necesidades en la mejor medida posible. Según el autor, es el enfoque constructivo del conflicto.

La teoría de la resolución de conflicto de Burton (ob.cit) como analítica y solución de problema se deriva de una concepción del conflicto como un fenómeno humano normal y universal. Describe al conflicto como una relación en la que cada parte percibe los metas, valores, intereses y comportamiento del otro como antítesis de los suyos, que abarca, en primer lugar, las relaciones entre las partes en disputa, sus percepciones y falsas percepciones, los valores compartidos y los que no lo son, sus metas y motivaciones; en segundo lugar, el medio político, social, económico, e institucional en el que la disputa tiene lugar. Esto implica que el análisis del conflicto requiere del estudio de las relaciones humanas en su totalidad, tanto si son conflictivas como si no lo son, porque son motivaciones y valores humanos los que están involucrados, condicionados por el medio en su totalidad.

Señala, Burton (ob.cit), que la gran mayoría de los esfuerzos en resolución de disputa alternativa y mediación se relacionan con personas directamente implicadas en la disputa, como es el caso de matrimonios, organizaciones, disputas sobre el medio ambiente o en la comunidad. En tales disputas, donde se da una interacción personal directa, hay una tentación por parte de la tercera parte por intentar reducir las tensiones a través de encontrar puntos de acuerdo entre las partes, utilizando un lenguaje que suavice las diferencias, e intentando alterar las percepciones y las relaciones con el fin de promover la armonía y lograr un espíritu de acuerdo.

Esta práctica crea el peligro de que las fuentes de la tensión y la disputa queden a un lado mientras las partes permanecen juntas, para surgir luego en una etapa posterior. Cuando esto ocurre, el resultado difiere poco del de una situación de negociación basada en el poder, en la que una parte acepta un resultado, por necesidad, al que luego se opondrá cuando una oportunidad se lo permita.

Por lo tanto, resolver conflictos arraigados requiere frecuentemente una forma de facilitación que provoque un diálogo más intenso entre las partes. Esta intensificación del conflicto verbal está pensada con el fin de hacer llegar a la

superficie los temas que preocupan sobremanera, en vez de intentar reducir la tensión por medio de una moderación del lenguaje y la promoción de relaciones más suaves.

En la práctica, señala el autor, es frecuente que sólo en el momento en que parece llegarse a un callejón sin salida, el análisis revela aquellos asuntos subyacentes que genera el conflicto. Por consiguiente, centrarse en las áreas de acuerdo y suavizar las diferencias puede convertirse en un serio obstáculo para lograr un acuerdo duradero.

De acuerdo con Cuencas de Ramírez, Bastidas, Rea, Varela, Crespo y Contreras (2007), existen conflictos destructivos y conflictos constructivos. Es destructivo cuando se le da más atención que a las cosas realmente importantes, socava la moral o la auto percepción, polariza la gente o los grupos, reduciendo la cooperación, a aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamiento irresponsable y dañino, tales como insultos, ofensas, malos tratos, peleas, entre otros,

Igualmente, señalan que el conflicto es constructivo cuando la confrontación sirva para aclarar malos entendidos, soluciona diferencias, involucra la gente en la solución de asuntos importantes para ellos, conduce a mayor y mejor comunicación, en forma más auténtica, ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad, ayuda a desarrollar más cooperación entre las partes cuando se conocen mejor, permita la solución de conflictos latentes, ayuda a las personas a desarrollar nuevos acuerdos y fortalece las habilidades para negociar acuerdos.

Por su parte, Burton (ob.cit), afirma que el conflicto se maneja según la creencia acerca de su naturaleza. Si se piensa que el conflicto es propio de la codicia o de la personalidad agresiva, se justifica el uso de medios represivos como la coacción. Si se piensa que el conflicto surge porque hay necesidades insatisfechas, se optará por la escogencia del medio institucional y normativa opera satisfacer las necesidades insatisfechas.

Para este autor, la mayor parte de los conflictos deriva de las relaciones que se producen entre aquellos que tienen ganado el reconocimiento personal y los que luchan por su supervivencia, quienes persiguen por cualquier medio a su disposición satisfacer las necesidades básicas de seguridad, identidad y desarrollo.

El enfoque relacionado con la teoría de la resolución de conflicto de Burton (ob.cit), se centra en considerar las relaciones como contexto que origina los principales conflictos y la evaluación de las consecuencias del uso del poder para abórdalos en situaciones en que valores y necesidades, que no pueden ser ni comprometidas ni canjeadas, están en juego, esta teoría apuesta por crear relaciones equilibradas, mayor justicia, mayor participación de las partes para definir las soluciones por consenso, con exclusión de la coacción y la disminución del poder para la toma de decisiones, como sistema político de resolución de conflictos.



Gráfico 2. Teoría de la Resolución de Conflictos de Burton.

Teoría del conflicto de Lederach (2003), en ella el autor, plantea en su teoría que la resolución de conflictos avanza hacia la paz, con visión del conflicto a largo plazo para equilibrar el uso del poder y transformar el conflicto, sin pretensiones de erradicación. Señala además, que entre las principales causas del conflicto, se encuentran las siguientes:

Comunicación pobre. En este sentido la solución es adiestrar a las partes en técnicas de comunicación constructiva y suficiente, un ejemplo es cuando las

personas se aíslan cuando pierden la confianza. En estos casos el rol del mediador es promover puentes de comunicación para mantener el diálogo hasta encontrar respuestas por consenso, adecuadas para satisfacer las necesidades de las partes.

Búsqueda de poder. En este caso, señala el autor, que la resolución de conflictos apuesta por relaciones equilibradas de poder para transformar el conflicto y lograr la coexistencia pacífica, aunque el mismo siga latente. No es realista pretender acabar el conflicto.

Insatisfacción con el liderazgo. Es aquella que se da por no responder a las expectativas e individuales o sociales.

Falta de apertura o intolerancia con respecto a compartimientos distintos a los propios. Aquí, según Lederach (ob.cit), se parte de la creencia de que hay una única verdad y ello provoca resistencia hacia otras visiones.

Cambio de estructura organizacional sin atender las expectativas de los trabajadores. El autor señala con un ejemplo mayor remuneración, un ascenso, un reconocimiento, mayores recursos, menos trabajo, horario más flexible, entre otros.

Desconfianza. La cual genera creencias y actitudes destructivas en las relaciones personales, este sentir refuerza la distorsión en la comunicación y por ende afecta negativamente las relaciones entre los involucrados.

Cada uno de estos aspectos señalados por Lederach (ob.cit), deben ser tomados en cuenta por los gerentes educativos para evitar los conflictos dentro de la organización que puedan afectar las relaciones laborales, además de los elementos principales del conflicto.



Gráfico 3. Teoría del Conflicto de Lederach

En relación con los elementos señalados por Lederach (ob.cit), Cuencas, et.al (2007), señalan que cada uno de estos autores, coinciden en afirmar que son los siguientes: partes, percepciones posiciones, intereses y necesidades, los cuales describen a continuación:

Partes: son las personas, grupos, instituciones, países.

Percepciones. Lo que a persona siente con respecto al otro y la situación que genera el conflicto.

Posiciones. Lo que se pide o afirma, lo que se asoma explícitamente como conflicto. Es apenas la punta del iceberg. Para lograr que cada parte diga qué necesita, se requiere de un espacio cálido, seguro, respetuoso, tolerante, donde cada quien pueda expresar sus emociones y necesidades, sin temor a ser mal interpretado o a que sea aprovechada en su propio prejuicio, la información que suministra. Es parte de la misión de la resolución de conflictos, o sea crear ese espacio adecuado y seguro para la resolución conjunta de las diferencias, sin aprovechamiento ilegítimo o contrario a la equidad.

Intereses. Lo que desea que ocurra.

Necesidades. Lo que cada persona, grupo o sociedad, necesita para satisfacer las necesidades, no negociables; por ejemplo la necesidad de las personas de ser tratadas con dignidad, de obtener respeto a la identidad del grupo, atender la enfermedad de un familiar, entre otros.

Cada uno de estos aspectos señalados son significativos en las teorías planteadas, son fundamentales que el gerente educativo las tome en cuenta al momento de tomar decisiones que le lleven a resolver conflicto entre las partes, como mediador, negociador o conciliador.

Teoría del tercer lado en la Acción Gerencial para la Resolución de Conflictos

La acción gerencial para la resolución del conflicto tiene su base en la teoría del Tercer Lado de Ury (2000), el cual propone aprovechar las oportunidades para impedir el conflicto destructivo. Es una forma de ver los conflictos que los rodean no sólo desde un lado, o el otro, si no desde una más amplia perspectiva: la de la comunidad que lo circunda. La persona puede tener simpatías naturales por una parte o la otra, pero aun así puede escoger el Tercer Lado y asumirlo significa: Buscar entender ambos lados del conflicto, promover un proceso de negociación cooperativa y apoyar una solución sabia: una que de manera justa atienda las necesidades esenciales de ambas partes y de la comunidad.

Estas tres oportunidades destacadas por el autor, son utilizadas para canalizar el impulso vertical del conflicto así: (a) *prevenir*, abordando las tensiones latentes; (b) *resolver* cuando el conflicto estalla, utilizando medios adecuados y pacíficos de resolución de conflictos, como la negociación y la mediación; (c) *contener* las luchas de poder cuando no se pueda prevenir, ni disolver.

Igualmente, el autor, plantea, en primer lugar, desescalar el conflicto antes de que escale y movilizar a la comunidad, que denomina tercer lado, para salvar las relaciones y las vidas. Cualquiera de nosotros puede asumir el Tercer Lado en cualquier momento, en nuestras casas, en el trabajo, en la comunidad, y en el mundo. está formado tanto por los de adentro (amigos, familiares o incluso las propias

partes) quienes a su vez son apoyados activamente por los de afuera (vecinos, neutrales). Asimismo, propone para resolver el conflicto tomar en cuenta, lo que él denomina como las cinco P, es decir, personas, poder, perspectiva, proceso y producto.

Personas el Poder de la comunidad. A diferencia del árbitro definitivo, encarnado generalmente en la figura de un rey o de un Estado autoritario, el tercer lado no es un individuo trascendente o una institución que domina todo, sino la voluntad emergente de la comunidad. Es un impulso que emerge de las relaciones vitales que unen a cada miembro de la comunidad con cada uno de los otros miembros de ella.

Poder de los pares. El tercer lado tiene el poder de la presión de los pares y la fuerza de la opinión pública. Es el poder de la gente. Usa el poder de la persuasión. Influye sobre las partes apelando sobre todo a los intereses de ellas mismas y a las normas de la comunidad. En los conflictos generalmente no hay una única tercera parte, sino una multitud de ellas. Es posible que individualmente no podamos intervenir con efectividad, pero colectivamente somos más poderosos que las partes en el conflicto. Organizándonos en una coalición, podemos equilibrar el poder entre las partes y proteger a la parte más débil.

Perspectiva común. Mientras muchas de las cuestiones en conflicto son presentadas como si tuvieran sólo dos lados: a favor o en contra; con frecuencia existe un tercer lado. Desde este tercer punto de vista es posible apreciar la verdad de cada uno de los puntos de vista en conflicto. Suele ocurrir que los intereses compartidos son más importantes que las diferencias. Las personas recuerdan que, finalmente, todas ellas pertenecen a la misma comunidad extensa.

Proceso de dialogo y de no-violencia. De manera silenciosa o elevando la voz, el tercer lado le dice “no” a la violencia y “sí” al diálogo. Los del tercer lado exhortan a las partes en conflicto a sentarse y hablar con respeto de sus diferencias. En otras palabras, los del tercer lado ponen mayor atención al proceso. Para ellos el modo en que las personas manejan sus diferencias es tan importante como el resultado al que llegan.

Producto que constituya un “triple triunfo”. Los terceros tratan de lograr una solución que satisfaga las legítimas necesidades de las partes y que al mismo tiempo las de la comunidad en su conjunto. En otras palabras, la meta del tercer lado es un “triumfo triple”.

En la teoría del Tercer lado ,el gerente en su papel de interventor del conflicto, como un tercero neutral, debe identificar los intereses reales de los actores en conflicto y lograr caminos de encuentro, donde inclusive las metas incompatibles puedan dar lugar a beneficios compatibles, para lo cual es necesario utilizar métodos que conduzcan hacia el lado de la cooperación.Los miembros de la comunidad pueden participar a partir de los tres lados asumiendo cualquiera de los diez roles que Ury (ob.cit), propone para prevenir, resolver o contener el conflicto. Tal como se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro1.

Los Diez roles del Tercer Lado.

DIEZ ROLES DEL TERCER LADO					
PREVENIR					
¿Por qué escala el conflicto?		Roles		¿Qué hacer para evitar el escalamiento del conflicto?	
Porque hay necesidades frustradas		Proveedor		Satisfacer las necesidades que se detectan	
Porque hay habilidades pobres		Maestro		Adiestrar para superar la carencia de habilidad. Ejemplo adiestrar la empatía	
Porque las relaciones son débiles		Constructor de puentes de comunicación		Mejorar las relaciones a través de la legitimación de las partes.	
RESOLVER					
¿Por qué escala el conflicto?		Roles		¿Qué hacer para evitar el escalamiento del conflicto?	
Intereses conflictivos		Mediador		El trabajo con grupos de distintas ideología o distinta religión, para trabajar por la meta compartida del bienestar de la comunidad, sin lesionar su identidad ideológica o religiosa.	
Derechos de disputa		Arbitro		No hay posibilidad de acuerdos porque toca aspectos de la identidad de las partes, o materia de orden público, no disponible por las partes, en cuyo caso el juez o árbitro decide conforme a las normas o institucionales, ejemplo: el juez es el único con competencia para	

Poder desigual	Equilibrador	resolver sobre la demanda de paternidad. El estado equilibra al trabajador con el patrono, aumentando el poder jurídico del primero.
Relaciones dañadas.	Curador	Las partes reconocen el daño causado, se comprometen a repararlo y hacen propósito de enmienda hacia el futuro, como expresión de arrepentimiento y perdón.

CONTENER		
¿Por qué escala el conflicto?	Roles	¿Qué hacer para evitar el escalamiento del conflicto?
Ninguna atención	Testigo	La sola presencia de un testigo en caso de violencia familiar, detiene al agresor
Ninguna limitación	Juez de campo	Prohibir las ofensas
Ninguna protección	Guardián de paz	Cada persona puede asumir el compromiso de cooperar para auspiciar la cultura de la paz

Nota. Tomado de Ury, W (2000).

Es de hacer notar, que Ury (ob.cit), destaca la conveniencia de ejercer los mencionados roles, advirtiéndole que el conflicto no viene de la nada, sino de la tensión latente, que emerge como conflicto abierto, estalla en una lucha de poder, y cruza el umbral del conflicto destructivo cuando genera muerte y violencia.

Por ello, el gerente educativo, requiere de este conocimiento para desarrollar acciones que lleven a la resolución del conflicto de manera efectiva cuando este se produzca, o antes cuando está latente para que no se llegue a daños mayores.

Técnicas de Resolución de Conflictos

Las técnicas tienen el propósito de contribuir al empoderamiento de las partes para resolver adecuadamente el desacuerdo. Son muy útiles, tanto si el gerente es parte de una negociación, como si está cumpliendo el rol de mediador. En forma general contribuyen a la valorización de la otra parte y privilegian la dignidad y los derechos humanos y abonan el espacio de encuentro en la situación. Al respecto Cuencas de Ramírez, Bastidas, Rea, Varela, Crespo y Contreras (2007), señalan las siguientes:

Legitimación. Es la disposición para encontrar y expresar aspectos positivos del otro, con actitud de honestidad y respeto. Satisfacer la necesidad humana por reconocimiento y hace sentir bien al otro. Por ejemplo “valoro su disposición para venir a la mesa de diálogo”.

Escucha activa. Según Cuencas de Ramírez et.al (ob.cit), esta técnica significa dedicar atención plena, con todos los sentidos, a lo que dice la otra parte (comunicación verbal), cómo lo expresa (comunicación para-verbal: énfasis, volumen, ritmo), expresión corporal (comunicación no verbal, gestual), y descubrir sus necesidades (Comunicación contextual).

Hablar hasta entenderse. Cuenca de Ramírez et.al (ob.cit), señalan que es una actitud de insistencia en la comunicación y el dialogo, la búsqueda de opciones satisfactorias, compartir las propias ideas, emociones y necesidades, formular y responder preguntas, hacer una pausa para recuperar la calma ante bloqueos o emociones intensas, pedir disculpas cuando es necesario.

-Parafraseo. Consiste en una síntesis verbal, en lenguaje neutro, de lo expresado por cada parte. Produce sensación de ser escuchado y entendido. El lenguaje protege de las intenciones de ofender durante las discusiones. Ejemplo “para asegurarme que entendí, voy a repetir lo que le escuché decir: usted necesita apoyo de la otra parte para resolver el problema de...”

Resumen. Cuencas de Ramírez, et.al (ob.cit), menciona que esta técnica del resumen para la resolución de conflicto se consolida como una síntesis de los asuntos planteados en la mesa de dialogo, realizada entre las partes en negociación y con apoyo del mediador en la mediación, contribuye a ordenar las ideas, centrar los asuntos fundamentales y aclara dudas o distorsiones.

Re-encuadre. Cuencas de Ramírez, et.al (ob.cit), señala que esta técnica permite encontrar nuevos significados y percepciones, produciendo cambios en la interpretación del conflicto y opciones para resolverlo o transformarlo. Estimula el protagonismo de las partes y amplía la perspectiva.

Empatía. Los autores señalan que, la empatía como técnica de resolución de conflictos permite a quien la aplica tener la disposición de ponerse en el lugar del otro con la intención de entenderle, aunque no se comparta sus ideas.

Cada una de las técnicas señaladas son efectivas al momento de tomar la decisión para resolver los conflictos entre las partes involucradas y buscar la manera de que ambas partes se sientan escuchadas y que son tomadas en cuenta sin sentirse desprotegido o que su problema no se va a resolver.

De acuerdo con lo señalado por los autores las técnicas más importantes para la resolución de conflictos se representan en el gráfico que se presenta a continuación.

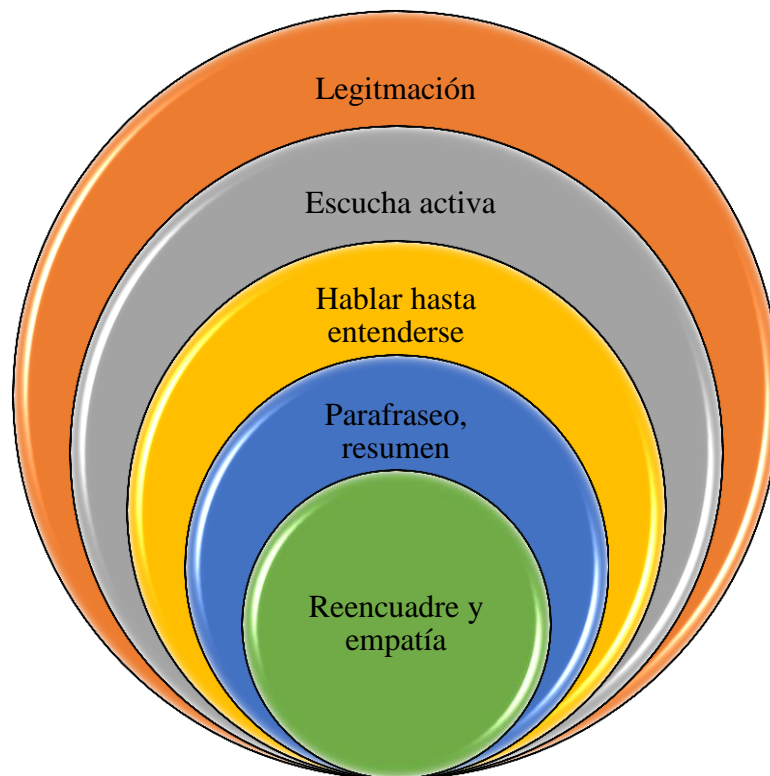


Gráfico 4. Técnicas de Resolución de Conflictos

Medios alternativos de Resolución de Conflictos

Los medios alternativos de resolución de conflictos , según Cuencas de Ramírez (2004), se pueden definir como un conjunto de métodos, procedimientos, o

técnicas que, tiene por objeto solucionar las desavenencias o dificultades, entre personas u organizaciones, no recurriendo a los tribunales, ni a la decisión impuesta por un juez, con la característica intervención activa de ambas partes involucradas.

En ellos la solución del conflicto nace, de la confrontación y armonización de los valores e intereses contrapuestos de las partes, no de la imposición de valores impuestos por el juez, porque no pretende mirar exhaustivamente las normas existentes, costumbres y jurisprudencia, sino que más bien se dirige al conflicto en sí, y sus posteriores consecuencias hacia el futuro, viendo las reacciones que tiene en las mismas partes.

Por lo tanto, los medios alternativos (conocidos como MARC), según la autora, son un sistema en sí mismo que puede actuar complementariamente con la justicia y tiene como propósito entonces juntar a las partes y que ambas se escuchen mutuamente. Existen diferentes sistemas que actualmente están siendo utilizados por personas y compañía, permiten que las facciones tengan mayor control respecto a la disputa siendo el medio más directo y simple la negociación, seguido por la mediación, conciliación, facilitación, el arbitraje, la evaluación neutral, la justicia de paz, entre otras.

Al respecto, Cuencas de Ramírez (ob.cit), menciona que el ámbito educativo lo medios recomendados para la solución de conflictos internos en la organización son los siguientes:

Negociación. Es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones. Según Granell de Aldaz (1999), la negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta.

Para Cuencas (ob.cit) es el proceso mediante el cual dos o más personas, que tienen intereses comunes o diferentes, intercambian información veraz y suficiente, a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras. Se

pretende influir sobre la conductas del otro para lograr un comportamiento deseado sin usar el poder o la fuerza. Por lo tanto, la es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos.

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, esta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto con un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptima para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo, antes que llegue una nueva oportunidad de resolución.

Según Ury, Fisher y Patton (2012), hay dos formas dominantes de negociar: la blanda y la dura. El negociador blando quiere evitar el conflicto personal por lo que hace concesiones fácilmente. Quiere una solución amistosa pero, sin embargo, casi siempre termina siendo explotado y sintiéndose amargado. El negociador duro considera cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que la parte que adopta las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo es la que triunfa. Quiere ganar, pero, con frecuencia, termina por provocar una respuesta igualmente dura que le agota a él y a sus recursos, y que lesiona su relación con la otra parte.

Sin embargo, también señala el autor, que existe una tercera forma de negociar, ni dura ni blanda, sino las dos cosas a la vez. Es un método de la negociación basado en los principios desarrollados en el Proyecto Harvard de Negociación y que sirve para decidir asuntos, cuestiones y temas.

Se fundamenta en las circunstancias, y no necesita pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará, sugiere que, siempre que sea posible, se busquen los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, insistan en que el resultado se base en ciertas normas o criterios justos, independientes del deseo o la voluntad de las partes.

Tal como lo señala Ury et.al (ob.cit). El método de la negociación basada en los principios es duro con las circunstancias y blando con las personas. No emplea trucos

ni poses afectadas, enseña la forma de obtener aquello a lo que tienen derecho sin dejar de ser honrados, además permite ser justos mientras se protegen contra aquellos que se aprovecharían de nuestra honestidad.

-Mediación. Con respecto a este medio, Cuencas (ob.cit), señala que es un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación que las partes identifiquen las posibles zonas de acuerdo. En fin se tiene que la mediación se convierte en un mecanismo en el cual interviene un tercero que ayuda a las partes para arribar a una solución pero sin proponer fórmulas de solución. El papel del tercero, es mejorar la comunicación entre las partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio.

Cuando una persona interviene en el conflicto entre dos partes, pero formando parte de la misma dinámica. Por ejemplo, en la institución educativa, el directivo puede mediar entre dos docentes. La mediación como tal es un procedimiento que requiere del uso de técnicas y estrategias, mediante la cual las partes implicadas, con la ayuda de un mediador imparcial e independiente, puedan identificar y analizar las cuestiones en disputa, con el fin de que sean los mismo involucrados los que busquen soluciones al conflicto y mejore las relaciones entre las partes.

Arbitraje se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto, por lo general un tercero ajeno a las partes. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa, en un conflicto entre el docente y el directivo, interviene un supervisor. El arbitraje como tal, según Granell de Aldaz (ob.cit), "es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acceden a presentar su caso ante un tercero, quien escuchando los argumentos de las partes, adopta una decisión final". (p.55). A diferencia de la mediación, en este caso la tercera parte que interviene tiene capacidad decisoria. La figura del árbitro es instada a seleccionar la oferta final más razonable de una de las partes en conflicto.

-Conciliación. Al respecto, Granell de Aldaz (ob.cit), afirma que "es un medio alternativo que evita que las partes tengan un conflicto mayor, brindándoles la oportunidad de encontrar una solución".(p.53) A diferencia de la mediación, en la

conciliación la persona que interviene propone una solución, en tanto que el mediador escucha a las partes involucradas. La conciliación como tal, implica que la solución al conflicto la determine una tercera persona, que conociendo la posición de ambas partes determine qué salida viable y práctica es la más factible para darle una solución al conflicto. Como bien se dijo, es una medida alternativa y generalmente se aplica cuando el conflicto ha tomado niveles altos de complejidad.

Desde esta perspectiva, Cuencas de Ramírez (ob.cit), señala que es muy parecida a la mediación, la diferencia radica en el nivel de participación activa por parte del tercero. Es decir, el conciliador puede emitir opiniones cuando las partes no pueden solucionar rápidamente sus asuntos. De allí que la conciliación sea un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

Al respecto, se puede decir que dentro una institución educativa, los docentes pueden en medio de un conflicto, como cualquier otro miembro de la comunidad educativa, llegar a negociar. Sin embargo, si la situación no mejora pueden con la ayuda del director como mediador buscar opciones de acuerdo entre ambas partes.

No obstante, si la situación muestra deterioro y ambas partes agudizan los desacuerdos entonces, se hace necesaria la intervención de un tercero, un supervisor, quien a través de una posición más arbitraria plantee una solución factible y concreta. En el caso de la presente investigación, se desea conocer cómo es el proceso de resolución de conflictos de parte del gerente educativo, de qué manera se comunica en esos momentos y si apela a alguno de estos mecanismos anteriormente descritos. Los medios de resolución de conflictos se encuentran representados en el siguiente gráfico.

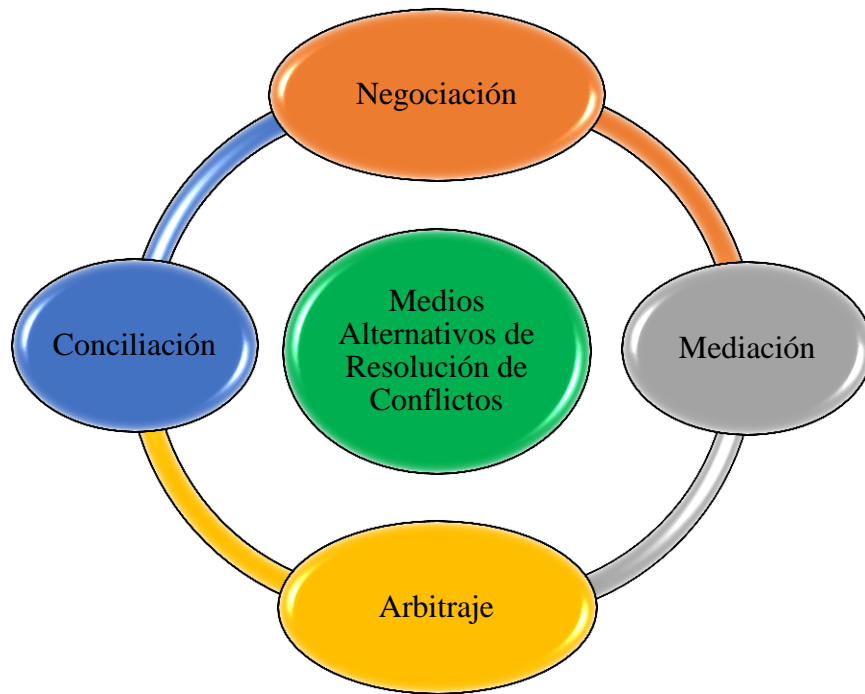


Gráfico 5. Medios Alternativos de Resolución de Conflictos

Los medios alternativos para la resolución de conflicto, se consolidan como estrategias que el gerente debe tener en cuenta al momento de tomar las acciones a para solventar situaciones problemáticas o disfuncionales, que alteren la paz y generen un clima laboral lleno de conflictos dentro de la organización educativa; por ello, la negociación, mediación, conciliación y el arbitraje son medios alternativos del cual pueden hacer uso al momento de confrontar y buscar solución al conflicto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo que continuación se presenta se refiere a la metodología desarrollada durante la investigación, el cual que incluye en primer lugar la naturaleza, diseño y tipo de la investigación, sujetos, variable en estudio, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, procedimientos y técnica de análisis e interpretación de datos, utilizados para llevar a cabo para la indagación, por cuanto corresponde al “cómo” se realizó el estudio para responder al problema planteado.

Naturaleza de la Investigación

El estudio se desarrolló desde el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, con respecto al paradigma positivista, según Hurtado y Toro (2007), los datos de información constituyen el símbolo de la realidad objeto de estudio, de forma objetiva para alcanzar el conocimiento y explicar la información bajo el apoyo teórico. La perspectiva del paradigma defiende la existencia de un único método, el de las ciencias naturales y exactas, al igual que el principio de causalidad y la formulación de leyes generales en el análisis de la realidad social, puesto que son realidades medibles, objetivas, generalizables y cuantificables, que se demuestran a partir de un proceso matemático.

En relación con enfoque cuantitativo, Arias (2006), lo describe como aquel que se lleva a cabo “...de manera objetiva, es la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particulares como la estadística para precisar con objetividad la variable a medir” (p.31); es decir, con la utilización de fórmulas estadísticas y de la asignación de valores numéricos se determina la tendencia de los activos indicadores de la

situación actual de la variable, además este paradigma se caracteriza la variable en sus dimensiones e indicadores a través del uso de los parámetros establecidos según la estadística descriptiva.

De esta manera, todo el proceso investigativo, guarda plena relación con el método y el paradigma desarrollado, por cuanto la problemática surge de una realidad social determinada, por ello, la información recolectada y analizada a la luz de la estadística descriptiva, representan las frecuencias y porcentajes de los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento diseñado para tal fin.

Tipo de Investigación

La investigación se orienta hacia una investigación de campo de nivel descriptivo. En cuanto a la investigación de campo, Arias (ob.cit) la define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31) es decir, se obtiene la información pero no altera las condiciones existentes, en este caso, corresponde al proceso desarrollados a partir del método científico, lo que permitió obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

Por otro lado, se tiene que el estudio de campo es conceptualizado por Sabino (2000), como:

El método a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza. (p.89).

Por su parte, Arias (ob.cit), plantea además que este tipo de investigación se apoya en una investigación ubicada en el nivel descriptivo, considerándose esta como aquella que:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p 24).

Igualmente, Arias (ob.cit), la describe como estudios que a través de ellos se trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, a fin de precisar una situación tal cual como existen en el momento del estudio, es decir, su objetivo consiste en descubrir lo que existe con respecto a las conclusiones de una población.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (20036, afirman que los estudios descriptivos “buscan beneficiar las propiedades importantes de personas o grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.5). También señalan que consiste en “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explorar sus causas y efectos, entender su ocurrencia, recogidos directamente de la realidad del estudio” (p.5). En este sentido, se tiene que este tipo investigación trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación, corresponde a la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Por ello, una vez definido el tipo de investigación a realizar se estableció el plan a desarrollar para dar respuesta a las interrogantes de la investigación; por consiguiente, se presenta el diseño de la investigación, de acuerdo con Christensen (citado en Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit), se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.

De allí que, se basa en un diseño no experimental transeccional que según Kerlinger, (citado en Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit), es aquel que permite observar el fenómeno como tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. En este caso, no se manipulo ninguna variable, y se realizó la aplicación del instrumento una sola vez, para su análisis e interpretación.

Sujetos de Estudio

La población es definida por Hernández, Fernández y Batista (ob.cit), como “el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.105).

Cuadro 2.

Distribución de los sujetos de estudio

Personal	Cantidad
Directivos	4
Docentes de Educación Primaria	22
Docentes de Educación Media General	43
Personal Administrativo	10
Personal de servicio	15
Total	94

En vista de que la población se encuentra concentrada en una misma institución, además por el tamaño es finita, se procedió a trabajar con la totalidad de la misma, por lo que no se hizo selección muestral, considerándose censal que en término de Hayes (citado en Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit) se refiere a consultar a todos los sujetos en estudio.

Variable en Estudio

La variable, según Hurtado y Toro (ob.cit), se define como aquella que puede cambiar o adoptar distintos valores en cualquier característica que pueda cambiar. En este caso, se trabajó con la variable en estudio, sus dimensiones e indicadores tal como se muestra en el cuadro de operacionalización (Ver Cuadro 3).

Variable. Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General

Definición Nominal. Definida como todas aquellas estrategias que aplica el directivo a través para resolver conflictos en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara, considerando las acciones gerenciales, las estrategias, técnicas y métodos aplicados en tanto en el nivel de educación primaria como en el nivel de educación media general. (Definición de la Investigadora)

Definición Operacional. Determinada por las dimensiones, sus dimensiones e indicadores representados en el cuadro de operacionalización de la variable (Ver Cuadro 3)

Cuadro 3.

Operacionalización de la Variable.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems			
Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General	Acciones gerenciales	-Prevenir	1-2			
		-Resolver	3-4			
		-Contener	5-6			
	Técnicas	-	Legitimación	7-8		
			Escucha activa	9-10		
			Hablar hasta entenderse	11-12		
			Parafraseo	13-14		
			Resumen	15-16		
			Re-encuadre	17-18		
			Empatía	19-20		
			Medios alternativos	-	Negociación	21-22
					Mediación	23-24
Arbitraje	25-26					
Conciliación	27-28					

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica para la recolección de datos, según Balestrini (2000), es aquel "procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p.65), porque su aplicación conduce a la obtención de información sobre el problema investigador. Por lo tanto, para la recolección de datos con base a los objetivos se aplicó la técnica de la encuesta, definida por Arias (ob.cit), como "aquella que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (p.36).

En relación con los instrumentos de recolección de datos son considerados recursos que se utilizan para registrar o almacenar información. Por ello, para recolectar la información primaria, útil dentro de la investigación, se utilizó una escala de varias alternativas de respuesta como instrumento de consulta para la recolección de datos. Arias (ob.cit), los define "son dispositivos o formatos que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.10).

En este sentido, la escala estuvo conformada por veintiún (21) ítemes con categorías de respuesta policotómicas, que permitieron analizar las estrategias gerenciales aplicadas para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General. En este sentido, está herramienta de investigación quedó conformado en las siguientes partes: una carta de presentación a los sujetos participantes de la investigación, las instrucciones generales y los ítemes correspondientes a cada indicador para obtener los datos requeridos para el proceso estadístico que se llevó a cabo una vez recolectados los datos.

Validez del Instrumento

La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir (autenticidad), Al estimar la validez es necesario saber a ciencia cierta qué rasgos o características se desean estudiar. A este rasgo o característica se le denomina variable criterio. Al respecto, Ruiz Bolívar (2002) afirma que "...nos interesa saber

qué tan bien corresponden las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos con respecto a sus posiciones en el continuo que representa la variable criterio” (p. 74). Existen tres tipos de validez: contenido, constructo y predictiva.

En la investigación, se trabajó con la validez de contenido, que según Ruiz Bolívar (ob.cit), consiste en aquella que intenta responder la pregunta hasta dónde el instrumento mide realmente un rasgo determinado y con cuánta eficiencia lo hace.

Al respecto Gronlund (en Ruiz Bolívar, ob. cit.) señala que esta validez interesa cuando se quiere usar el desempeño de los sujetos con el instrumento para inferir la posesión de ciertos rasgos. Para estudiar este tipo de validez es necesario que exista una conceptualización clara del rasgo estudiado basado en una teoría determinada.

Es de hacer notar que, para la validez de contenido, se escogió tres jueces expertos en la temática en estudio, a quienes se les hizo llegar un modelo del instrumento, con los objetivos, el cuadro de variable y una matriz diseñada para vaciar la información (Ver Anexo A), todo ello, permitió determinar su validez a través de la técnica del juicio de expertos. En este sentido, se recurre a esta técnica para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretendió tener estimaciones razonablemente buenas, las mejores conjeturas. Sin embargo, es importante destacar, que estas estimaciones pueden y deben ser confirmadas o modificadas a lo largo del tiempo.

Durante este proceso, se recogieron y analizaron los instrumentos de validación y se decidió: (a) Los ítemes que tienen 100% de coincidencia favorable entre los jueces (congruentes, claros en su redacción y no tendenciosos) quedan incluidos en el instrumento; (b) Los ítemes que tengan 100% de coincidencia desfavorable entre los jueces quedan excluidos del instrumento y (c) Los ítemes que tengan una coincidencia parcial entre los jueces deben ser revisados, reformulados o sustituidos, si es necesario, y nuevamente validados. Para recolectar esta información, se creó una matriz de recolección de información para los jueces expertos, cuyo modelo se presenta en el Anexo B.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Por su parte Fuentes (1999), menciona que es aquella que responde “a la pregunta ¿con cuánta exactitud los ítems, reactivos o tareas representan al universo de donde fueron seleccionados? El término según el autor “...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir” (p. 103).

Existen diversos métodos para determinar la confiabilidad en un instrumento, sin embargo, para efectos de esta investigación, se trabajó con el coeficiente de confiabilidad para la escala de varias alternativas de respuesta: Alfa de Cronbach. Según Fuentes (ob.cit), lo que permitió evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. Es de hacer notar que el análisis del coeficiente de confiabilidad se puede calcular de manera manual a través de la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Dónde:

K = Número de ítems

s_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítem

s_t^2 = varianza de los puntajes totales

Sin embargo, en la presente investigación el cálculo no se realizó de forma manual, sino a través del programa computarizado SPSS versión 11.5 No obstante,

para determinar este criterio se aplicó una prueba piloto compuesta por el instrumento diseñado, y a través de los resultados de la prueba se determinó la confiabilidad del mismo. El instrumento piloto se aplicó diez (10) sujetos que no pertenecen a la muestra, pero que presentan características similares, y sus resultados permitieron establecer la confiabilidad y consistencia interna del instrumento, al ser su resultado 0.91 Muy Alta confiabilidad.

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

El coeficiente de confiabilidad es un coeficiente de correlación, teóricamente significa la correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Entre las escalas empleadas se tienen las mostradas en los cuadros siguientes.

Cuadro 4.
Escala de interpretación de la magnitud del Coeficiente Alfa de Cronbach

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0,61 a 0.80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota. Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallella y Martins (2003)

Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

La técnica de análisis e interpretación de los resultados se determinó al tomar en cuenta los criterios de la estadística descriptiva, la cual es la rama de la estadística que recolecta, analiza y caracteriza un conjunto de datos con el objetivo de describir

las características y comportamientos de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas o gráficos.

Según Sabino (2000), el análisis cuantitativo se define como: “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p.90) El análisis se efectuó cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto contrastando con la teoría.

En este sentido, se los resultados de presentaron a partir de una matriz de cuadros de frecuencias, porcentajes y promedios por indicadores, en el cual se reflejó en cada uno de los ítems que estructuran el instrumento; luego se aplicó la relación porcentual de cada uno de ellos, al tomar en cuenta las respuesta que emitieron los sujetos de investigación, de allí que se cotejaron e interpretaron a la luz de las teorías relacionadas con los temas analizados, lo que permitió redactar las conclusiones y recomendaciones que se generaron de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados corresponde a aquellos obtenidos de la aplicación del instrumento a noventa y cuatro (94), miembros del personal, distribuidos en cuatro directivos (4); veintidós (22) docentes de educación primaria y cuarenta y tres (43) de media general, diez miembros del personal administrativo (10) y quince (15) del personal de servicio de la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara, que participaron en la investigación, a quienes se le aplicó un instrumento previamente validado por tres expertos: dos metodólogos y un experto en gerencia educacional y cuya confiabilidad fue de 0.91, lo que indica muy alta confiabilidad.

El propósito general de este proceso se orientó a analizar las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara, desarrollada desde el paradigma positivista, por tal motivo, los resultados fueron analizados a partir de los criterios de la estadística descriptiva.

Por consiguiente, los resultados se presentaron se los resultados de presentaron a partir de una matriz de cuadros de frecuencias, porcentajes y promedios por indicadores, en el cual se reflejó en cada uno de los ítems que estructuran el instrumento; luego se aplicó la relación porcentual de cada uno de ellos, al tomar en cuenta las respuesta que emitieron los sujetos de investigación, luego se cotejaron, se presentaron en gráficos tipo barra y se interpretaron los resultados a la luz de las teorías relacionadas con los temas analizados.

Dimensión: Acciones gerenciales para la Resolución de Conflictos

La dimensión que se presenta a continuación mide el objetivo específico 1, el cual se orienta a diagnosticar las acciones lleva a cabo el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización, representada en los indicadores prevenir (1-2), resolver (3y 4), contener (5-6). Los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro 5.

Frecuencias, Porcentajes y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Acciones Gerenciales para la Resolución de Conflictos.

Indicador	Enunciado: con respecto a la soluciones de un conflicto Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Alternativas de Respuesta									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Prevenir	1. Satisface las necesidades detectada en el docente para fortalecer la labor realizada.	0	0	5	7	65	86	5	7	0	0
	2. Recibe adiestramiento para ayudar al docente superar la carencia de alguna habilidad que se quiere fortalecer en el trabajo directivo.	0	0	0	0	66	88	9	12	0	0
Promedio			0%		4%		87%		9%		0%
Resolver	3. Estimula el trabajo en equipo para alcanzar la meta compartida con sus liderados.	0	0	4	5	16	21	55	74	0	0
	4. Cuando surge un conflicto, se compromete en buscar la solución, para corregir situaciones adversas	0	0	4	5	18	24	53	71	0	0
Promedio			0%		5%		22%		73%		0%
Contener	5. Evita expresiones que puedan afectar la dignidad del docente.	4	5	18	24	22	29	31	42	0	0
	6. Asume el compromiso de cooperar para auspiciar la cultura de paz en la organización	4	5	0	0	60	80	11	15	0	0
Promedio			5%		12%		55%		28%		0%

N° 94 sujetos de estudio.

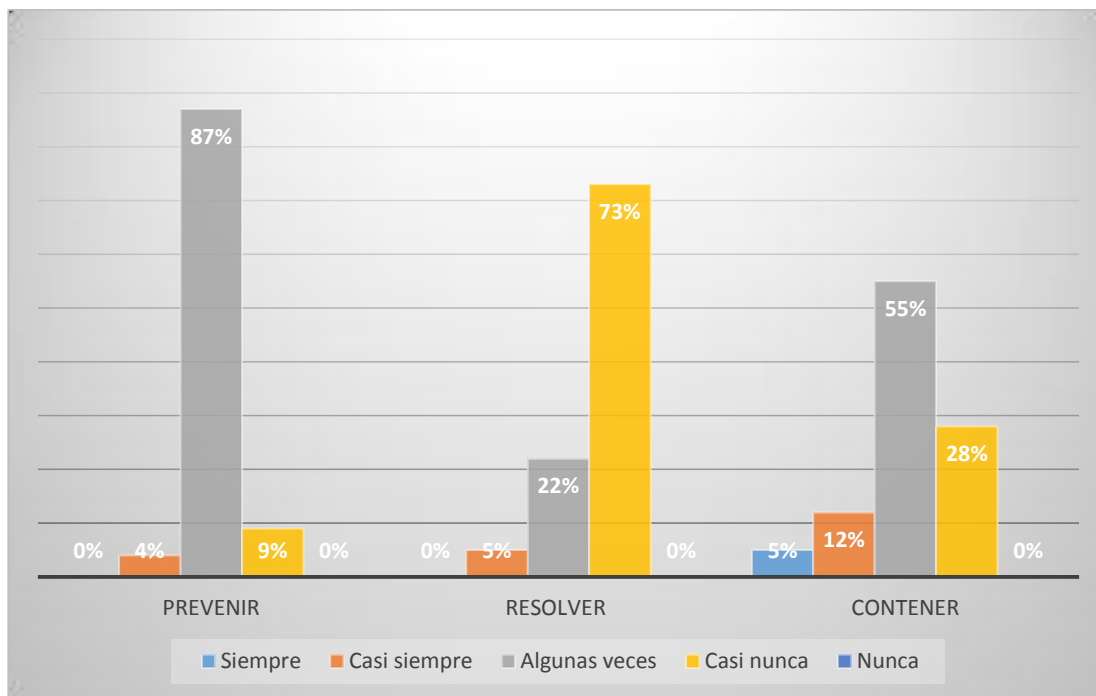


Gráfico 6. Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Acciones Gerenciales para la Resolución de Conflictos.

En el cuadro 5, gráfico 6, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a la dimensión acciones gerenciales para la resolución de conflictos, representada por los ítems 1 al 6, en ellos se observa que las acciones ejecutadas por el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización, en relación con la acción prevenir, el porcentaje más alto el 87% de las respuestas se ubicó en la alternativa algunas veces, mientras que resolver, que el 73% casi nunca se aplica y en la acción contener, los mayores porcentajes se ubicaron en la alternativa algunas veces con un 55% y el 28% casi nunca, es decir, que estos resultados son desfavorable en relación con la aplicación de estas acciones por parte del gerente educativo en la organización objeto de estudio.

Estos resultados se relación directamente, con la respuesta de los encuestados en los diferentes indicadores, los cuales se presentan a continuación. En relación con el indicador prevenir representado por los ítems 1 y 2, se les preguntó en el ítem1, con respecto a la soluciones de un conflicto cuan frecuente el personal directivo en su institución, Satisface las necesidades detectada en el docente para fortalecer la labor

realizada, el mayor porcentaje de respuesta se ubicó en un 86% en algunas veces, mientras que en el ítem 2, relativo a si recibe el adiestramiento para ayudar al docente superar la carencia de alguna habilidad que se quiere fortalecer en el trabajo directivo, el mayor porcentaje se posicionó en la alternativa algunas veces, esto indica que existe debilidades en cuanto al indicador prevenir, consolidándose en un promedio del 87% en la alternativa algunas veces, el 9% casi nunca y solo el 4% se ubicó en la alternativa casi siempre.

Los resultados, son significativo por cuanto no se están desarrollando acciones como prevenir este conflictos, como menciona Ury (2000), con la teoría del tercer lado, que implica que el gerente aplique el rol de proveedor, maestro y constructor de puentes de comunicación, para satisfacer necesidades, superar carencias de habilidades y mejorar las relaciones débiles al momento de aparecer el conflictos, aspectos que no se llevan a cabo de manera efectiva.

En el indicador resolver, representado en los ítems 3 y 4, esto implica que las acciones gerenciales para la resolución de conflictos, en el ítems 3, se les preguntó cuan frecuente el personal directivo en su institución estimula el trabajo en equipo para alcanzar la meta compartida con sus liderados, los mayores porcentajes se ubicaron en la alternativa casi nunca con un 74% y algunas veces en un 21%. Lo que indica que existen debilidades significativas que no son aplicadas de manera efectiva.

En cuanto al ítems 4, se les preguntó con qué frecuencia el directivo, cuando surge un conflicto se compromete en buscar la solución para corregir situaciones adversas, el mayor porcentaje de respuestas se ubicó en un 71% casi nunca y algunas veces en un 24%.

Con respecto a estos resultados, se observa un promedio de respuestas desfavorables, que se ubican en las alternativas casi nunca con un 73%, el 22% algunas veces y solo un 5% en la alternativa casi siempre. El directivo toma en cuenta el indicador resolver, en este sentido, Ury (ob.cit), señala que para resolver intereses conflictivos, derechos de disputa, poder desigual, relaciones dañadas, en el cual el gerente asume el rol de mediador, arbitro, equilibrador, curador, para resolver estos

conflictos que afectan las relaciones entre los miembros del personal a su cargo, aspectos que no se llevan a cabalidad en la organización educativa.

En el indicador contener, representado por los ítems 5 y 6, en los cuales se les preguntó en el ítems 5, con respecto a la solución de un conflicto, cuan frecuente el personal directivo en su institución, evita expresiones que puedan afectar la dignidad del docente, el 42% respondió casi nunca, el 29% algunas veces, un porcentajes de respuestas desfavorables, el 24% respondió casi siempre y solo un 5% respondió siempre, en el ítems 6, relativo a si asume el compromiso de cooperar para auspiciar la cultura de paz en la organización, el 80% de los encuestados respondió algunas veces y el 15% casi nunca y solo el 5% respondió siempre.

Todos estos resultados, demuestran que existen debilidades en el aspecto relacionado con la acción del directivo en cuanto a contener el conflicto, es decir, evitar el escalamiento del conflicto, el promedio de respuesta fue desfavorable, con 55% ubicada en la alternativa algunas veces, un 28% casi nunca, el 12% casi siempre y 5% siempre. Al respecto Ury (ob.cit), manifiesta que el directivo en este caso, asume como testigo, juez de campo y guardián de paz para enseñar a las personas para asumir el compromiso de cooperar para auspiciar la cultura de paz, prohibir las ofensas, entre otros aspectos.

Dimensión: Técnicas para la Resolución de Conflictos

En la dimensión técnicas para la resolución de conflictos, se mide el objetivo 2, correspondiente a identificar las técnicas que requiere utilizar el directivo para la resolución de los conflictos entre los miembros del personal, representada en los indicadores: legitimación (ítem 7 y8); escucha activa (9 y 10), hablar hasta entenderse (11 y 12), parafraseo (13 y 14), resumen (17 y 18), empatía (19-20). Resultados representados en el cuadro 4, que se presenta a continuación.

Cuadro 6.

Frecuencias, Porcentajes y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Técnicas para la Resolución de Conflictos.

Indicador	Enunciado: Respecto a las técnicas para la solución de conflicto Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Alternativas de Respuesta									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Legitimación	7.Utiliza la legitimación como una manera para expresar aspectos positivos del docente	4	5	3	4	8	11	50	67	10	13
	8.Satisface la necesidad de reconocimiento que posee el docente para hacerle sentir bien	4	5	0	0	8	11	50	66	12	18
Promedio		5%		2%		11%		67%		15%	
Escucha Activa	9.Aplica la escucha activa como una manera de dedicar atención a lo que dice el docente	0	0	0	0	25	33	50	67	0	0
	10. Utiliza la expresión corporal en congruencia con lo que expresa verbalmente al docente.	5	7	5	7	20	27	25	32	20	27
Promedio		4%		4%		30%		49%		13%	
Hablar hasta entenderse	11.Utiliza el dialogo para hacerse entender al momento de resolver un conflicto	0	0	4	5	30	40	21	28	20	27
	12.Comparte sus ideas para dar soluciones a los problemas que se presentan con el personal	0	0	4	5	30	40	21	28	20	27
Promedio		0%		5%		40%		28%		27%	
Parfraseo	13.Produce en el personal la sensación de ser escuchado	0	0	4	5	30	40	21	28	20	27
	14.Evita ofender al otro durante sus discusiones al momento de resolver un conflicto	5	7	5	7	20	27	25	32	20	27
Promedio		3%		6%		34%		30%		27%	

N° 94 sujetos de estudio.

Cuadro 6 (Cont....)

Indicador	Enunciado: Respecto a las técnicas para la solución de conflicto Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Alternativas de Respuesta									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Resumen	15.Hace un resumen de lo señalado al momento de buscar soluciones al conflicto	4	5	0	0	60	80	11	15	0	0
	16.Se centra en los asuntos fundamentales del conflicto aclarando las dudas que puedan surgir al respecto	5	6	0	0	48	65	22	29	0	0
Promedio		5%		0%		73%		22%		0%	
Reencuadre	17.Encuentra nuevos significados a la soluciones del problema	4	5	0	0	40	53	31	42	0	0
	18.Estimula el protagonismo sano entre las parte en conflicto	4	5	0	0	45	60	26	35	0	0
Promedio		5%		0%		57%		38%		0%	
Empatía	19.Está en disposición de ponerse en lugar del otro con la intención de entenderle	4	5	18	24	22	29	31	42	0	0
	20.Es empático con los problemas del otro aun cuando no comparta sus ideas	4	5	0	0	60	80	11	15	0	0
Promedio		5%		12%		55%		28%		0%	

N° 94 sujetos de estudio.

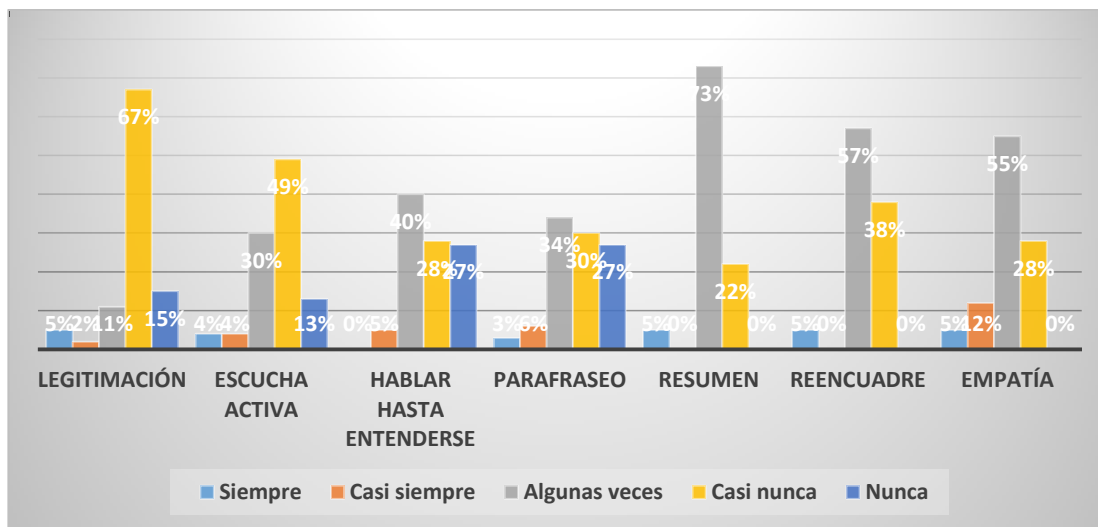


Gráfico 7. Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Técnicas para la Resolución de Conflictos.

En el cuadro 6 y gráfico 7, se presentan los resultados de la respuesta de los encuestados con respecto a la dimensión técnicas para la resolución de conflictos, representada por los ítems 7 al 20, en ellos se observa que las acciones ejecutadas por el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización, en relación con las técnicas relacionadas con la legitimación, escucha activa, hablar hasta entenderse, parafraseo, resumen, re-encuadre y empatía, en ellos se observan los mayores porcentajes negativos en las alternativas casi nunca, nunca y algunas veces, es decir, que estos resultados son desfavorables en relación con la aplicación de estas técnicas por parte del gerente educativo en la organización objeto de estudio. Los aspectos aquí reseñados tienen relación directamente, con la respuesta de los encuestados en los diferentes indicadores que le conforman, los cuales se presentan a continuación.

En el indicador legitimación, representado por los ítems 7 y 8, en el ítem 7, se les preguntó cuán frecuente el directivo en su institución utiliza la legitimación como una manera para expresar aspectos positivos del docente, el 67% respondió casi nunca, el 13% nunca y el 11% algunas veces, mientras que el 4% respondió casi siempre y el 5% siempre. Los resultados son desfavorables en este sentido, con respecto al ítem 8, se les preguntó si el directivo satisface la necesidad de

reconocimiento que posee el docente para hacerle sentir bien, el 66% de los encuestados respondió casi nunca , el 18% nunca y el 11% algunas veces y solo un 5% respondió siempre, lo que indica un resultado desfavorable, al ser el promedio de respuestas en un 67% casi nunca, 15% nunca, el 11% algunas veces y el 2% casi siempre, y el 5% siempre.

En relación con la técnica de la legitimación Cuencas de Ramírez, Bastidas, Rea, Varela, Crespo y Contreras (2007), consideran que esta es una disposición para encontrar y expresar aspectos positivos del otro, con actitud de honestidad y respeto., lo cual permite la satisfacción de la necesidad humana por reconocimiento, esto hace sentir al personal bien con el otro, sin embargo, los resultados evidencian que no se aplica con efectividad en la institución.

En el indicador escucha activa, representado por los ítems 9 y 10, en el ítems 9 se les preguntó la frecuencia con la cual el directivo aplica la escucha activa como una manera de dedicar atención a lo que dice el docente al momento de resolver un conflicto, en este sentido, el 67% de los encuestados respondió casi nunca y el 33% algunas veces, mientras que en el ítems 10, utiliza la expresión corporal en congruencia con lo que expresa verbalmente al docente. El 32% respondió casi nunca, el 27% nunca y el otro 27% algunas veces, lo que indica un resultado desfavorable.

Según Cuencas de Ramírez et.al (ob.cit), esta técnica significa dedicar atención plena, con todos los sentidos, a lo que dice la otra parte (comunicación verbal), cómo lo expresa (comunicación para-verbal: énfasis, volumen, ritmo), expresión corporal (comunicación no verbal, gestual), y descubrir sus necesidades (Comunicación contextual), por lo tanto, se infiere que no se lleva a cabo con la precisión adecuada, por lo que influye en el comportamiento del personal.

En el indicador hablar hasta entenderse, representado por los ítems 11 y 12, en el ítems 11, se les preguntó cuan frecuente el directivo utiliza el dialogo para hacerse entender al momento de resolver un conflicto, mientras que en el ítems 12, se les preguntó cuan frecuente comparte sus ideas para dar soluciones a los problemas que se presentan con el personal, en ambas el 40% de los encuestados respondió algunas

veces, el 28% casi nunca y el 27% nunca, y solo el 5 % respondió casi siempre, lo que indica un resultado desfavorable. Por lo que se infiere que esta técnica no se desarrolla con efectividad. Al respecto, Cuenca de Ramírez et.al (ob.cit), señalan que es una actitud de insistencia en la comunicación y el dialogo, la búsqueda de opciones satisfactorias, compartir las propias ideas, emociones y necesidades, formular y responder preguntas, hacer una pausa para recuperar la calma ante bloqueos o emociones intensas, pedir disculpas cuando es necesario.

En el indicador parafraseo, representado en los ítems 13 y 14; en el ítems 13 se les preguntó cuan frecuente el personal directivo de la institución produce la sensación de ser escuchado, el 40% respondió algunas veces, el 28% casi nunca y el 27% nunca, mientras que en el ítems 14 se les preguntó si evita ofender al otro durante sus discusiones al momento de resolver un conflicto, el 32% respondió casi nunca, el 27% algunas veces y el 27% nunca. Los resultados evidencian una tendencia negativa en la aplicación del parafraseo como una técnica efectiva para la resolución de conflictos, en este sentido, Cuenca de Ramírez et.al (ob.cit), menciona que el parafraseo como técnica para resolver conflictos, consiste en una síntesis verbal, en lenguaje neutro, de lo expresado por cada parte. Produce sensación de ser escuchado y entendido. El lenguaje protege de las intenciones de ofender durante las discusiones, situación que no se visualiza en las acciones del directivo.

En el indicador resumen, representados por los ítems 15 y 16, se tiene que en el ítems 15, relativo a la frecuencia con que el directivo hace un resumen de lo señalado al momento de buscar soluciones al conflicto, el 80% respondió algunas veces, el 15% casi nunca y el 5% siempre. Mientras que en el ítems 16, el 65% de los encuestados respondió que algunas veces se centra en los asuntos fundamentales del conflicto aclarando las dudas que puedan surgir al respecto, el 29% respondió casi nunca y solo un 6% siempre.

Los resultados evidencian debilidades en la aplicación de este tipo de técnica. En relación con este indicador Cuencas de Ramírez, et.al (ob.cit), menciona que esta técnica del resumen para la resolución de conflicto se consolida como una síntesis de los asuntos planteados en la mesa de dialogo, realizada entre las partes en

negociación y con apoyo del mediador en la mediación, contribuye a ordenar las ideas, centrar los asuntos fundamentales y aclara dudas o distorsiones.

En el indicador Re-encuadre representado por los ítems 17 y 18, en el ítems 17, el 53% de los encuestados respondió que algunas veces el directivo encuentra nuevos significados a la solución del problema, mientras que el 42% respondió casi nunca y solo el 5% siempre. Asimismo, en el ítems 18, el 60% respondió que algunas veces el directivo estimula el protagonismo sano entre las partes en conflictos, mientras que el 35% respondió casi nunca, el 5% siempre. Estos resultados evidencian debilidades, en la aplicación del re-encuadre, lo cual difiere de lo señalado por Cuencas de Ramírez, et.al (ob.cit), cuando menciona que esta técnica permite encontrar nuevos significados y percepciones, produciendo cambios en la interpretación del conflicto y opciones para resolverlo o transformarlo. Estimula el protagonismo de las partes y amplía la perspectiva.

En el indicador empatía, representado por los ítems 19 y 20, en el ítems 19, se les preguntó si está en disposición de ponerse en lugar del otros con la intención de entenderle, el 42% respondió casi nunca, el 29% algunas veces, el 24% casi siempre y el 5% siempre. Mientras que en el ítems 20, el 80% de los encuestados respondió que el directivo es empático con los problemas del otro aun cuando no comparta sus ideas, el 80% respondió algunas veces, el 15% casi nunca y el 5% siempre.

Como se puede observar, la empatía no se desarrolla con efectividad en este organización por parte del directivo, lo que difiere de lo señalado por Cuencas de Ramírez, et.al (ob.cit), cuando menciona que, la empatía como técnica de resolución de conflictos permite a quien la aplica tener la disposición de ponerse en el lugar del otro con la intención de entenderle, aunque no se comparta sus ideas. Por consiguiente, los resultados evidencian, la falta de la puesta en práctica de las técnicas más importante para tomar decisiones efectivas antes y durante del conflictos para evitar daños a corta, mediano y largo plazo, lo importante es considerar aplicarlas para fortalecer las relaciones en la organización entre el personal directivo, docentes y otros miembros de la comunidad escolar dentro y fuera de la organización.

Dimensión: Medios Alternativos de Resolución de Conflictos

La siguiente dimensión, corresponde a los medios alternativos de resolución de conflictos, representado en el objetivo específico 3, a través del cual se busca determinar los medios alternativos de resolución de conflictos más adecuados para ser aplicadas por el directivo en la organización, representados en los ítems del 21 al 28.

Cuadro 7

Frecuencias, Porcentajes y Promedios de la Respuesta de los Encuestados en la Dimensión Técnicas para la Resolución de Conflictos.

Indicador	Enunciado: Con respecto a los medios alternativos de resolución de conflictos. Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Alternativas de Respuesta									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Negociación	21.Muestra la voluntad de dialogar para buscar solución a los conflictos entre el personal	4	6	0	0	0	0	61	81	10	13
	22.Genera acuerdos que satisfacen las partes en conflictos en igualdad de condiciones	4	6	0	0	0	0	61	81	10	13
Promedio		6%		0%		0%		81%		13%	
Mediación	23.Lleva a cabo la Mediación como una manera de resolver conflictos entre las partes	4	5	0	0	60	80	11	15	0	0
	24.Utiliza la mediación a través de un tercero para ayudar a las partes a buscar soluciones al conflicto	4	5	18	24	22	29	31	42	0	0
Promedio		5%		12%		55%		28%		0%	
Arbitraje	25.Aplica el arbitraje como una técnica para mejorar el conflicto	0	0	0	0	4	5	65	87	6	8
	26. Solicita la ayuda de un tercero como árbitro cuando el conflicto escapa de sus manos.	0	0	0	0	4	5	65	87	6	8
Promedio		0%		0%		5%		87%		8%	

Conciliación	27. Busca la conciliación entre las partes cuando se presenta un conflicto entre el personal	5	6	0	0	48	65	22	29	0	0
	28. Escucha a las partes para buscar una salida viable para darle una solución efectiva al conflicto	0	0	4	5	18	24	53	71	0	0
Promedio				3%	3%	44%	50%	0%			
N° 94 sujetos de estudio											

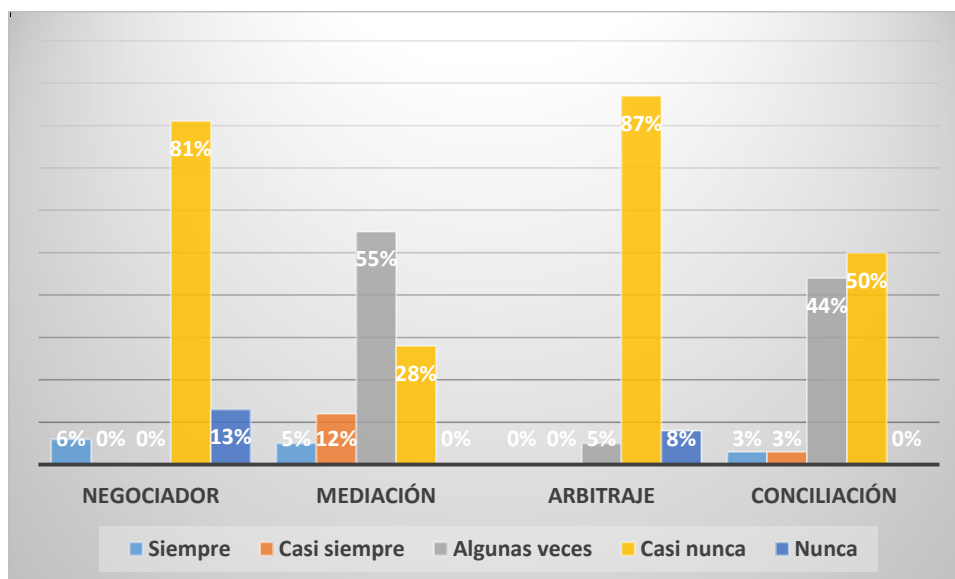


Gráfico 8. Promedios Porcentuales de la Respuesta de los Encuestados en la dimensión Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos.

En el cuadro 7, gráfico 8, se presentan la respuesta de los en la dimensión métodos alternativos para la resolución de conflictos, se observa una tendencia negativa en su aplicación, puesto que las respuestas se orientan a las alternativas algunas veces, casi nunca y nunca, aspectos que se presentan en la respuesta dada en cada uno de los indicadores.

En el indicador negociación, representado en los ítems 21 y 22, se tiene en el ítems 21, en el cual se le preguntó la frecuencia que el personal directivo en su institución muestra la voluntad de dialogar para buscar soluciones a los conflictos entre el personal. Mientras que en el ítems 22, orientado a si muestra la voluntad de

dialogar para buscar soluciones a los conflictos entre el personal, en ambos ítems el 81% respondió casi nunca y el 13% nunca y solo el 6% siempre, es decir, que este tipo de método no se aplica a cabalidad.

Estos resultados son desfavorables, porque no se está aplicando de manera efectiva la negociación por parte del directivo, al respecto Según Granell de Aldaz (1999), la negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta.

En relación con la mediación, representado en los ítems 23 y 24, se tiene en el ítems 23, referente a si el directivo lleva a cabo la mediación como una manera de resolver conflictos entre las partes, el 80% respondió algunas veces, el 15% casi nunca y solo el 5% respondió siempre. Asimismo, en el ítems 24, se les preguntó la frecuencia con la que el directivo utiliza la mediación a través de un tercero para ayudar a las partes a buscar soluciones al conflicto, el 42% respondió casi nunca, el 29% algunas veces, mientras que el 24% respondió casi siempre, el 5% siempre, los resultados son significativos, aunque refleja la debilidad presentada en su aplicación aun cuando un 29% de los encuestados lo considere como aplicable, el mayor porcentaje, o sea el 71 % es desfavorables.

Con respecto a la mediación Cuencas (ob.cit), señala que es un medio informal y voluntario de solución de conflictos en el que un tercero imparcial trata mediante técnicas de negociación que las partes identifiquen las posibles zonas de acuerdo, por consiguiente, se convierte en un mecanismo en el cual interviene un tercero que ayuda a las partes para arribar a una solución pero sin proponer fórmulas de solución. El papel del tercero, es mejorar la comunicación entre las partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio.

En el indicador arbitraje, representado por los ítems 25 y 26, se observa que en el ítems 25, referente a la frecuencia con que el directivo aplica el arbitraje como una técnica para mejorar el conflicto y en el ítems 26, si solicita la ayuda de un tercero como árbitro cuando el conflicto escapa de sus manos, en ambos el 87% de las

respuestas se posicionaron en la alternativa casi nunca, el 8% nunca y solo el 5% en algunas veces, es decir, que el arbitraje como método de resolución de conflicto no se aplica en la organización por parte del directivo.

Al respecto, Granell de Aldaz (ob.cit), "es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acceden a presentar su caso ante un tercero, quien escuchando los argumentos de las partes, adopta una decisión final". (p.55). A diferencia de la mediación, en este caso la tercera parte que interviene tiene capacidad decisoria. La figura del árbitro es instada a seleccionar la oferta final más razonable de una de las partes en conflicto.

En el indicador conciliación, representado por los ítems 27 y 28, en el ítems 27 cuando se le preguntó con respecto a los medios alternativos de resolución de conflictos. Cuan frecuente el personal directivo en su institución, busca conciliación entre las partes cuando se presenta un conflicto entre el personal el 65% respondió algunas veces y 29% casi nunca y solo el 6% siempre; en el ítems 28, se les pregunto si escucha a las partes para buscar una salida viable para darle una solución efectiva al conflicto, el 71% respondió casi nunca, el 24% algunas veces, y solo el 5% casi siempre.

En este sentido, la conciliación no se desarrolla de manera efectiva por el directivo, por lo tanto, hay debilidad en la aplicación de este método. Según Granell de Aldaz (ob.cit), este método "es un medio alternativo que evita que las partes tengan un conflicto mayor, brindándoles la oportunidad de encontrar una solución". (p.53) A diferencia de la mediación, en la conciliación la persona que interviene propone una solución, en tanto que el mediador escucha a las partes involucradas.

Implica que la solución al conflicto la determine una tercera persona, que conociendo la posición de ambas partes determine qué salida viable y práctica es la más factible para darle una solución al conflicto. Como bien se dijo, es una medida alternativa y generalmente se aplica cuando el conflicto ha tomado niveles altos de complejidad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos y con base a los hallazgos, el análisis se presenta las siguientes conclusiones.

Con respecto al objetivo específico 1, orientado a diagnosticar las acciones lleva a cabo el gerente educativo para la resolución de conflictos entre los miembros del personal en la organización, se pudo determinar que presentan debilidades significativas en relación con prevenir el conflicto, resolver y contener.

En el objetivo específico 2, cuya intención es identificar las técnicas que requiere utilizar el directivo para la resolución de los conflictos entre los miembros del personal, en este sentido, las técnicas no se aplican de manera efectiva, implica debilidades en la legitimación, escucha activa, hablar hasta entenderse, presentan debilidades en la aplicación del parafraseo, además del resumen, re-encuadre y empatía.

En el objetivo específico 3, orientado a determinar los medios alternativos de resolución de conflictos más adecuados para ser aplicadas por el directivo en la organización, se pudo demostrar que la negociación, mediación, arbitraje y conciliación no lo desarrollan con la efectividad necesaria para resolver los diferentes conflictos que se producen en la organización educativa entre los miembros del personal que allí laboran.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Realizar encuentros dialógicos para analizar la situación en relación con las situaciones de conflicto que afecta a la organización, para buscar entre todas las soluciones adecuadas para evitar la escalada del conflicto.

2. Participar en talleres acerca de los conflictos y la resolución de conflicto, lo que significa para fortalecer la acción gerencial con la aplicación de estrategias gerenciales para este propósito y resolver aquellos problemas que afectan las relaciones entre los miembros de la organización.

3. Realizar discusiones en mesas de trabajo acerca de las técnicas para la resolución de conflictos que ayuden a fomentar programas de resolución de conflictos, donde busca la legitimación, escucha activa, hablar hasta entenderse, entre otros.

4. Ejecutar acciones de parafraseo, resumen, re-encuadre y empatía, para mantener un dialogo abierto de manera efectiva para resolver los conflictos en los miembros de la comunidad tanto escolar como local.

5. Generar encuentros en los cuales participan especialistas en medio alternativos de resolución de conflictos, para aprender estrategias para desarrollar acciones tipo de negociación, mediación, arbitraje, conciliación en los cuales se aplique la justicia y se mejoren las relaciones entre el personal en la organización.

6. Crear un centro de resolución de conflictos, en el cual se dé información en el cual se forme una conciencia en la búsqueda de nuevas estrategias para la resolución de conflicto, así como técnicas, medios alternativos, entre otros aspectos.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.) Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2000). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.) Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Barrera Santos, Y (2004). *Negociación y transformación de conflictos: retos entre escases y bienestar*. Guatemala: Serviprensa.
- Burton, J (2006). *Teoría de la resolución de conflictos*. [Documento en línea]. Disponible:
<https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/La%20Resolucion%20de%20Conflicto%20de%20Burton.pdf>[Consulta, 2018, Marzo, 25]
- Cuencas de Ramírez, N; Bastidas, A; Rea, A; Varela, M; Crespo, C y Contreras, H. (2007). *Manual de liderazgo y Resolución de Conflictos*. Centro de Resolución de Conflictos. Colegio de Abogados. Barquisimeto.
- Cuencas de Ramírez, N (2004). *Negociación y mediación, estrategias prácticas para la resolución de conflictos*. Centro de Resolución de Conflictos. Colegio de Abogados. Barquisimeto.
- Fuenmayor, Y. (2012). *Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en Educación Media general*. Tesis de Maestría. No publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- Fuentes, R. (1999, abril). *Estudios sobre confiabilidad*. Paradigma, 4(2), 101-126.
- Funasis, A (2010), *Resolución de conflictos: una herramienta de cultura de paz y convivencia*. Trabajo de Maestría. No publicado. Universidad de Salamanca, España.
- Gómez, B (2015). *la comunicación y la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. Trabajo de Maestría. No publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

- Gutiérrez, A. (2015). *Los conflictos disfuncionales en las organizaciones educativas venezolanas*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Nacional Experimental. Simón Rodríguez. Valera. Trujillo.
- Granell de Aldaz, E (1999) *Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. Gerentes y negociadores*. Revista debates IESA. 2 (1) 53-55 Octubre Diciembre.
- Hannan, R. (2007). *Las competencias y evaluación del desempeño: Un Enfoque de 360°*. Madrid: Editorial 2000.
- Hernández, J. y Mosquera, A (2011). *La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción*. [Revista en línea]. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/157>. Volumen 8 - edición 2- año 2011. [Consulta, 2018, Marzo, 20]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado, L. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y metodología de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Cec, S.A
- Krishnamurti, J. (2005). *Sobre el conflicto*. Madrid: EDAF.
- Lederach, J (2003). *Preparándonos para la paz, transformación a través de la cultura*. Colombia: Norma.
- León, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Universidad Internacional de Andalucía. [Documento en línea]. Disponible en http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3 [Consulta, 2018, Marzo, 20]
- López A. (2014) *La gerencia educativa: Funciones y habilidades dentro de la Institución*. Ensayo Publicado en la revista Educación de la Universidad de Carabobo.
- Lovera, P (2014). *Liderazgo del gerente directivo en el manejo de los conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar 14.2 del estado Carabobo*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

- Palella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel
- Pérez, N (2013). *Programa de actualización gerencial basado en la resolución de conflictos para la implementación de una cultura de paz en la organización educativa*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB. Barquisimeto.
- Pérez, N (2015). *Conflictos en las organizaciones educativas venezolanas*. Trabajo de ascenso, No publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Rodríguez, M. (2014). *Programa de capacitación basado en el manejo de conflictos en la formación de equipos de alto desempeño*. Trabajo de Maestría. No publicado. Universidad de Carabobo. Valencia Carabobo.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.
- Sabino, C (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sabino I (2009). *Metodología de la Investigación*. Editorial Grijalbo. Caracas. Venezuela.
- Salazar, M (2016). *Los conflictos en el ámbito laboral de las escuelas venezolanas*. Trabajo de Ascenso. No publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- Ury, W (2000). *Alcanzar la paz*. Argentina: Paidós.
- Ury, W; Fisher, R y Patton, B (2012). *Obtenga el Sí, el arte de negociar sin ceder*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Vinyamata, E. (2007). *La conflictología*. Barcelona: Editorial UOC.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Estimado Docente:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, para responder a las preguntas que aparecen a continuación, con el propósito de conocer su opinión, acerca de las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General que se requieren en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara.

Por tal motivo, es de vital importancia su apoyo, por cuanto a través de la misma se espera aportar sugerencias para el fortalecimiento de este proceso a través de la gerencia en la institución. El instrumento es confidencial, por lo cual no requiere de su firma; al igual que de la objetividad de sus respuestas, dependerá la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Agradeciendo su receptividad para responder este instrumento se despide de usted.

Atentamente

Prof. Emilse López

Instrucciones Generales

1. Lea detenidamente cada uno de los ítems, y marque con una x en la alternativa que a su juicio considere pertinente.
2. Utilice un lápiz o lapicero de tinta negra.
3. No debe marcar más de dos alternativas en un solo ítems.
4. El instrumento es confidencial y por lo tanto, no requiere de su firma.
5. Si tiene alguna duda consulte con el encuestador.

¡Gracias por su colaboración!

Prof. Emilse López

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

CUESTIONARIO

I PARTE: ACCIONES GERENCIALES PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que más se adapte a su opinión.

Ítems	Enunciado: con respecto a la soluciones de un conflicto Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Satisface las necesidades detectada en el docente para fortalecer la labor realizada.					
2	Recibe adiestramiento para ayudar al docente superar la carencia de alguna habilidad que se quiere fortalecer en el trabajo directivo.					
3	Estimula el trabajo en equipo para alcanzar la meta compartida con sus liderados.					
4	Cuando surge un conflicto, se compromete en buscar la solución, para corregir situaciones adversas					
5	Evita expresiones que puedan afectar la dignidad del docente.					
6	Asume el compromiso de cooperar para auspiciar la cultura de paz en la organización					

II PARTE. TÉCNICAS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que más se adapte a su opinión.

Ítems	Enunciado: Respecto a las técnicas para la solución de conflicto Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
7	Utiliza la legitimación como una manera para expresar aspectos positivos del docente					
8	Satisface la necesidad de reconocimiento que posee el docente para hacerle sentir bien					
9	Aplica la escucha activa como una manera de dedicar atención a lo que dice el docente					
10	Utiliza la expresión corporal en congruencia con lo que expresa verbalmente al docente.					
11	Utiliza el dialogo para hacerse entender al momento de resolver un conflicto					
12	Comparte sus ideas para dar soluciones a los problemas que se presentan con el personal					
13	Produce en el personal la sensación de ser escuchado					
14	Evita ofender al otro durante sus discusiones al momento de resolver un conflicto					
15	Hace un resumen de lo					

	señalado al momento de buscar soluciones al conflicto					
16	Se centra en los asuntos fundamentales del conflicto aclarando las dudas que puedan surgir al respecto					
17	Encuentra nuevos significados a la soluciones del problema					
18	Estimula el protagonismo sano entre las parte en conflicto					
19	Está en disposición de ponerse en lugar del otro con la intención de entenderle					
20	Es empático con los problemas del otro aun cuando no comparta sus ideas					

III PARTE. MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que más se adapte a su opinión.

Ítems	Enunciado: Con respecto a los medios alternativos de resolución de conflictos. Cuan frecuente el personal directivo en su institución	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
21	Muestra la voluntad de dialogar para buscar solución a los conflictos entre el personal					
22	Genera acuerdos que satisfacen las partes en conflictos en igualdad de condiciones					
23	Lleva a cabo la Mediación como una manera de resolver conflictos entre las partes					
24	Utiliza la mediación a través de un tercero para ayudar a las partes a buscar soluciones al conflicto.					
25	Aplica el arbitraje como una técnica para mejorar el conflicto.					
26	Solicita la ayuda de un tercero como árbitro cuando el conflicto escapa de sus manos.					
27	Busca la conciliación entre las partes cuando se presenta un conflicto entre el personal.					
28	Escucha a las partes para buscar una salida viable para darle una solución efectiva al conflicto.					

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Estimado Experto:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración como experto para la revisión y validación del siguiente instrumento el cual tiene como propósito recoger la opinión de los docentes acerca de las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Básica y Media General que se requieren en la Unidad Educativa Bolivariana Antonio Fonseca Betancourt del municipio Crespo estado Lara

En él se presentan los objetivos, cuadro de Operacionalización de la variable, un modelo del instrumento y la matriz de validación en la cual reflejará su opinión. Por tal motivo, es de vital importancia su revisión, por cuanto a través del mismo se espera aportar una serie de aspectos relativos al objeto de investigación.

Agradeciendo su receptividad para la revisión y validación del instrumento se despide de usted.

Atentamente

Prof. Emilse López

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

MATRIZ DE REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Experto: _____

Universidad en la Cual Labora: _____

Cargo que desempeña: _____

INSTRUCCIONES GENERALES:

1. Use este formato para expresar su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una equis (x) en el espacio que corresponda, según la escala dada.
2. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar un ítem dado, puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones.
3. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems, puede escribirlas en el espacio correspondiente a observaciones generales al final del formato.

Matriz de Validación del Instrumento

	Criterios						Sugerencias		Observaciones
	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Dejar	Eliminar	
	Si	No	Si	No	Si	No			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									

ANEXO C
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimum	Máximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ITEM1	10	4	5	4,33	,500	,250
ITEM2	10	1	5	2,78	1,202	1,444
ITEM4	10	1	5	3,22	1,302	1,694
ITEM5	10	2	5	4,56	1,014	1,028
ITEM6	10	1	3	2,44	,882	,778
ITEM7	10	1	4	2,44	1,014	1,028
ITEM8	10	4	5	4,22	,441	,194
ITEM9	10	2	4	3,00	,707	,500
ITEM10	10	1	4	2,56	,882	,778
ITEM11	10	2	5	4,22	,972	,944
ITEM12	10	2	5	4,44	1,014	1,028
ITEM13	10	2	4	2,89	,782	,611
ITEM14	10	2	4	3,44	,726	,528
ITEM15	10	4	5	4,33	,500	,250
ITEM16	10	3	5	4,44	,726	,528
ITEM17	10	1	4	3,22	1,093	1,194
ITEM18	10	4	5	4,56	,527	,278
ITEM19	10	2	5	4,44	1,014	1,028
ÍTEM 20	10	1	5	2,78	1,202	1,444
ITEM 21	10	2	5	4,22	,972	,944
ITEM 22	10	2	5	4,44	1,014	1,028
ITEM 33	10	2	4	2,89	,782	,611
ITEM 24	10	2	4	3,44	,726	,528
ITEM 25	10	4	5	4,33	,500	,250
ITEM 26	10	3	5	4,44	,726	,528
ITEM 27	10	1	4	3,22	1,093	1,194
ITEM 28	10	1	5	2,78	1,202	1,444
Valid N (listwise)	10					

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 10,0

Item Means Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 3,8309 2,4444 4,7778 2,3333 1,9545 ,6676

Item Variances Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 ,7222 ,1944 1,7500 1,5556 9,0000 ,2217

Reliability Coefficients 28 items **Alpha = 9050**
Standardized item alpha = 9121 (Alta confiabilidad)

CURRICULUM VITAE

Síntesis Curricular



Nombre: Emilse Beatriz López

Fecha de Nacimiento: 11/08/1971

Lugar de Nacimiento: Barquisimeto

Cédula: V-11.263.546

Estado Civil: Soltera

Dirección de Habitación: Av. 2 entre calles 3 y 4 casa 137, Urbanización San Juan Bautista, El Eneal vía Duaca Municipio Crespo estado Lara.

Teléfonos: hab. 0251-7182563 celular: 0426-9364590

Correo electrónico: embelo11@hotmail.com y emilseblopez@gmail.com

Estudios Realizados

Instituto: I.E.A. Lic. “Ramón Giménez” El Eneal Municipio Crespo estado Lara, Bachiller en Ciencias

Instituto: Upel – IPB: Profesora Mecánica Industrial

Instituto: Upel – IPB: Maestría en Gerencia Educacional (Actualmente)

Cursos Realizados:

Formación Secretarial: Instituto: INCE Barquisimeto. Duración 890 Horas.

Introducción a la computación: Instituto Megatrón Barquisimeto. Duración 3 Meses

Planificación estratégica: Instituto ICAP. Duración: 8 Horas

Operador de Windows 98: Instituto U.E. Nueva Segovia. Duración 48 Horas.

Jornada institucional de investigación: UPEL Duración 16 Horas

Fundamentos sociopolíticos de Venezuela: UPEL Duración 16 Horas

Psicopedagogía de los Aprendizajes: Núcleo Integral Psicopedagógico. 8 Horas

Trastornos Generalizados del Desarrollo: Núcleo Integral Psicopedagógico. 8 Hora

Experiencia Laboral

Empresa: Droguería Regional. Carrera 22 entre calles 35 y 36. Barquisimeto. Cargo: Despachador de psicotrópicos. Tiempo: 3 años

Empresa: Caja de Ahorros del ICAP- Final carrera 25 con Av. Morán. Residencias Los Apamates. Cargo: Secretaria III. Tiempo: 9 años

Institución: Liceo Bolivariano El Eneal, Calle principal La Planta vía El Toro El Eneal municipio Crespo. Cargo: Docente III. Tiempo: 11 años (Actualmente)

Referencias Personales

Nereida Cairo

TSU RRHH

Telf. 0416-2530739

Marisela Pérez

Docente

Telf. 0416-3522328