



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA SUSTENTADO EN EL PRINCIPIO DE LA MEDIACIÓN  
DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL  
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL  
“PREESCOLAR CARRUSEL”**

(Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia  
Educacional)

**Autora:** Yudith Cristina  
Lopenza Nazari

Caracas, de marzo de 2017



Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia  
Educacional

**PROGRAMA SUSTENTADO EN EL PRINCIPIO DE LA MEDIACIÓN  
DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL  
MANEJO DE CONFLICTOS EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL  
“PREESCOLAR CARRUSEL”**

**Autora:** Yudith Lopenza Nazari  
**Año:** 2017

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar un programa sustentado en el principio de la mediación para el manejo de conflicto entre el Gerente educativo y las Docentes en el C.E.I “Preescolar Carrusel” del Municipio Libertador (Montalbán), Caracas. La investigación se inserta en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, y responde a un diseño de campo no experimental que permitirá recolectar la información directamente de la realidad estudiada para proceder luego al análisis e interpretación, la modalidad será proyecto factible porque pretende dar soluciones óptimas a través de un sistema totalmente operativo y funcional al problema planteado. La población la conformarán la directora, docentes y auxiliares del centro educativo, la muestra estará constituida por la totalidad de la población por lo tanto la muestra se considerará finita, se utilizará un instrumento con 25 ítems. La validación del instrumento se realizará a través de un juicio de expertos quienes verificarán la relación entre: instrumento, variables, dimensiones, para lo cual se procederá de la siguiente manera se seleccionará especialistas en el área de: Metodología de la Investigación y Gerencia Educativa, a cada experto se le entrega por escrito: el propósito, los objetivos de la investigación, se analizaran los datos desde un enfoque Cuantitativo con la finalidad de poder medir la frecuencia en porcentaje de las respuestas suministradas tanto por las Docentes y Gerente del Preescolar. Se espera al final de la investigación realizar el diagnóstico correspondiente y en caso de conocerse la presencia de conflictos, diseñar un programa sustentado en el principio de mediación para el manejo de los mismos por parte del personal directivo de la institución, en virtud de su carácter de gerente educativo. El proyecto se desarrollará en 3 fases: I diagnostica, II diseño de la propuesta de mediación, III factibilidad

**Palabras claves:** programa gerencial, mediación, preescolar

## **SECCIÓN I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **Contexto de Estudio**

Las organizaciones poseen características de sistemas abiertos lo cual debe entenderse, como un conjunto de partes en constante interacción, constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo. Esta interdependencia es perfectamente aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, carácter, constitución y estructura.

Tomando como referencia lo anterior, es oportuno analizar la postura de Sherman (2007) cuando indica que la finalidad de la organización es formar un sistema operativo para realizar la misión y las tareas asignadas, estableciendo igualmente el curso de la acción sistémica para el logro de los objetivos. Estas instancias constituyen por tanto una realidad social en la cual, los directivos tienen la importante responsabilidad de guiar a los empleados hacia la consecución de metas y con ello, alcanzar el éxito esperado.

Desde la perspectiva anterior, Robbins (2005) asume a la organización, como “un sistema social que permite la integración de sujetos, con estructuras y sistemas coordinados dirigidos a cumplir determinadas metas” p.44). En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2007) señala que en las

antiguas concepciones clásicas acerca de estas entidades al igual que en el presente las mismas se presentan como “un sistema de actividades o fuerza conscientemente coordinadas de dos o más personas, con el fin de alcanzar las metas diseñadas previamente” (p.83).

En estricta conexión con los conceptos expuestos, se infiere que la organización representa, una importante fase del proceso administrativo y tendría por fin esencial, establecer una estructura pertinente, atendiendo siempre a los objetivos de una determinada unidad administrativa, es decir, su finalidad se orienta a la construcción de un sistema operativo para realizar la misión y las tareas asignadas, es establecer el curso de la acción sistemática para el logro de los objetivos. Bajo esta panorámica Sherman (2007) argumenta “organizar se fundamenta en el establecimiento de las distintas funciones que deben ejecutarse con el propósito de lograr los objetivos, pero además constituye la presencia de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones” (p.98).

Tomando como referencia lo señalado en el párrafo anterior, el proceso organizativo conlleva inicialmente al diseño y estructura de los cargos y las funciones inherentes a él, motivo por el cual, existirá una amplia gama de cargos y responsabilidades que se desplazan desde los de dirección, control, supervisión, operación, entre otros, lo que supone necesariamente, que algunos empleados se dedicarán de dirigir, otros a controlar, a supervisar o simplemente a ser operarios de las instrucciones y/o normas que se impongan a lo interno de cada institución, estableciéndose por tanto, una serie de vinculaciones de carácter laboral, las cuales influirán positiva o negativamente sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, dependiendo del nivel de concordia o conflictos que surjan entre las partes.

Bajo este contexto, es importante señalar que no siempre las relaciones interpersonales y laborales dentro de la organización están marcadas por la armonía y la ausencia de la conflictividad, los estudios de Gibson, Ivancevich

y, Donelly (2000). (2011) dejan en evidencia tal situación, ellos como investigadores hacen énfasis en el trabajo y capacidad de los gerentes y directores para enfrentarlo con éxito y generar enseñanzas que conduzcan al éxito organizacional.

Dentro de esta perspectiva, son variadas las formas y modalidades de organización, tomando en este proyecto la organización educativa, entendiendo que las mismas representan sistemas abiertos y no escapan a la realidad contextualizada en párrafos previos, pues se fundamentan en las constantes variaciones y tendencias que caracterizan actualmente al mundo de las organizaciones, como son: la imposición de la sociedad de la información, el desarrollo del conocimiento, el uso de nuevas tecnologías, la adopción de diversos estilos de gerencia, el desarrollo de nuevas teorías en materia de organización, la nueva configuración de la arquitectura institucional y los impactos en la estructuración del trabajo conforman un paquete interesante de las nuevas tendencias en el ámbito laboral.

Estas instancias para alcanzar su desarrollo y metas propuestas deben fundarse en procesos gerenciales asertivos que deriven en su buena marcha, para lo cual el papel de la gerencia es fundamental, pues a través de su guía se puede lograr una perfecta adecuación en función del mantenimiento de un clima organizacional positivo que redunde además en unas relaciones interpersonales y laborables adecuadas capaces de traducirse en beneficios permanentes hacia las instituciones, razón por la cual los gerentes, como parte fundamental de la organización, representan a aquellos actores, cuya responsabilidad está asociada con el éxito o fracaso de la organización.

La posición del gerente como líder en cualquiera de los sentidos, lo destaca como el principal agente receptor y recopilador de la información, lo cual le permite tener una visión holística y profunda de la organización, a objeto de determinar sus fortalezas y debilidades, para asumir las transformaciones necesarias que impacten de forma positiva en el camino

organizacional, tal como o destacó en su momento Drucker (2000) cuando expresó “son los gerentes quienes deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que un conjunto de colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado”. (p. 114).

Desde la visión anterior, es propicio hacer mención en particular, a la importancia que se deriva, para la buena marcha de las organizaciones educativas, la puesta en práctica, de una gerencia educativa definida esta por Manes (2011) como:

el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo dirija a su equipo hacia el logro de objetivos comunes a través de una continua motivación, estimulando, orientando y premiando constantemente la labor desarrollada y a la vez ejecutando las acciones y funciones propias de la gerencia. (p. 25)

Como se evidencia de la cita previa, la gerencia educativa comprende, la conducción de un equipo orientado al desarrollo de un trabajo en grupo y articulado, el cual, gira entorno a la consecución de los fines globales de la organización educativa, siempre en la búsqueda del funcionamiento efectivo su estructura organizativa, a través del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas fundamentadas en la planificación, organización, coordinación y evaluación de la gestión estratégica de todas aquellas actividades requeridas para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria.

Sobre la base del contexto anterior, los gerentes educativos (directores, subdirectores, coordinadores) deben mostrar amplias competencias como líderes proactivos, deben serlo tanto, en el ejercicio de las funciones que le son inherente a su cargo, como en las relaciones interpersonales que

manifiesten, Desde este escenario, lo gerente educativo se convierte en un líder capaz de motivar a los docentes, miembros del personal administrativo y obrero, buscando siempre que estos actores a su vez se motiven al desempeño óptimo de sus funciones.

Con relación a lo expresado, el directivo tiene que cumplir todos los roles asociados a su cargo, como lo son: dirigir, supervisar y controlar, funciones que garantizan las actividades de una unidad educativa en particular. El directivo a nivel educacional posee un mayor grado de responsabilidad, en cuanto al efectivo desempeño de los docentes que a su lado laboran, razón por la cual es menester, que asuma en el cumplimiento de sus atribuciones, un conjunto de acciones y actividades, que de una u otra forma pueda ser observada por los ojos de los demás como un gerente democrático eficiente o como un gerente autocrático ineficiente, (Manes, ob. cit)

En estricta concordancia con lo planteado, gerenciar efectivamente a un equipo de trabajo docente, requiere que el responsable de dicha actividad, sea capaz de convertirse, en un líder organizacional, un modelo, a quien se desea emular con el firme propósito de alcanzar las metas propuestas. Así mismo, el directivo debe constituirse en un agente motivador para impulsar la labor en sus supervisados, en otras palabras, no solo basta planificar, organizar, dirigir y controlar constantemente, para lograr el éxito en la organización educativa a la que pertenece. En opinión de Manes (ob. cit) “el gerente educativo debe asumir una serie de conductas ajustadas a una determinada realidad laboral, capaz de generar un alto grado de motivación, en función de lograr una relación laboral armoniosa y favorable” (p. 31).

Hoy más que nunca, se requiere en las organizaciones educativas, directivos creativos, innovadores, capaces de crear nuevas formas de organización y dirección del personal bajo su responsabilidad, capaces para identificar y respetar la personalidad y las diferencias individuales de sus colegas que conduzcan hacia la identificación plena con sus compañeros de

labor y del sentido de pertenencia del docente con la organización a la que pertenece y con ello la disminución progresiva de los conflictos laborales que tanto daño generan en el interior de estas organizaciones. (Manes, ob. cit)

Además de los requisitos o atributos señalados con anterioridad, los directivos demandan empatías culturales, adaptabilidad y flexibilidad personal, aptitudes lingüísticas y amplia motivación personal, motivo por el cual, para desempeñar tan importante posiciones directiva, es fundamental el conocimiento de las realidades humanas se tiene por delante y que es necesario aceptar, independientemente de las naturales limitaciones personales, los gerentes tienen que hacer el mayor esfuerzo por conocer y dominar su trabajo.

De manera equivalente, señalan Linares, Angulo y Villalobos (2004)

Las funciones a cumplir por un gerente, deben orientarse a propiciar un desempeño que auspicie la participación; no deben provenir de actos mecánicos y producto de la improvisación, sino que debe estar enmarcado en el humanismo como teoría que rige la excelencia en las relaciones interpersonales. Los Directores de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas estas orientadas hacia el logro de las metas de la organización (p. 5)

Visto de tal manera, el gerente educativo debe poseer las habilidades y conocimientos capaces de permitirle, visualizar con objetividad, los focos de conflictos, las causas generadoras de éstos y proponer las alternativas viables de solución y con ello el mantenimiento de la concordia laboral, que se convierta en un vehículo importante para el cumplimiento de los objetivos. (Linares, Angulo y Villalobos, 2004).

Paralelamente, es oportuno mencionar que en muchas organizaciones educativas existen diversidad de situaciones conflictivas, a las cuales debe enfrentarse el gerente educativo y con ello la búsqueda y establecimiento de elementos armónicos que garanticen una relaciones interpersonales y

laborales adecuadas que redunden en el éxito de la institución. Es importante que el gerente desarrolle junto al equipo que dirige acciones encaminadas a la integración de todos los miembros de la organización, identificando los factores de riesgo que impulsan hacia la conflictividad y que potencialmente pudieran atentar contra el trabajo y funciones que deben realizarse. (Linares, Angulo y Villalobos, ob. cit).

Sobre el particular, Torrego (2008), define al conflicto como:

Una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque su posición, intereses necesidades, deseo o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles; donde juega un papel muy importante la emociones y sentimientos, y donde las relaciones entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto (p. 12)

El conflicto pues representa un fenómeno casi permanente en las organizaciones, su presencia es recurrente y se produce por diferentes causas y motivos. El conflicto supone pues un enfrentamiento capaz de generar un impacto negativo sobre la buena marcha de las instituciones. Para el abordaje de los conflictos se han diseñado una variedad de planes y programas contentivos de formas alternativas que corresponden a mecanismos no formales y solidarios. Desde la opinión de Bagur (2010) “estos tienen como propósito la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto” (p. 33).

Las formas alternativas son una opción cuando la convivencia en cualquiera de sus manifestaciones, es decir diaria, familiar, laboral y comunitaria ha sido transgredida de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona o varias personas. Las figuras alternativas también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar

mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados (Bagur, ob, cit).

En relación a estas formas alternativas para el abordaje de conflictos, en este proyecto se asume a la mediación como un principio capaz de permitir tal abordaje. La mediación se define según Araujo (2012) como “un proceso de solución cooperativa de conflicto en la cual dos o más partes en disputa son asistidas en su negociación por un tercero neutro e imparcial” (p.20)

Visto así, la mediación constituye una estrategia para rescatar los valores sociales y manejo de conflictos, teniendo como argumento la Cultura de la Paz. En la actualidad, los conflictos generados en los diferentes espacios de convivencia de los individuos, se han incrementado tanto en frecuencia, como en intensidad. Es una realidad, que no se puede negar, pues día a día, se conocen casos que se presentan en la familia, en la comunidad, en el trabajo, en los deportes, en la escuela y otros, que muestran una realidad que aunque desagradable, es también cotidiana.

Pareciera ser que la cultura de la violencia está ganando terreno a la cultura de la paz, pues en Venezuela todos los días se escuchan noticias que, además de mostrar un mundo y una sociedad caótica, muestra también, indirectamente, la necesidad de aprender a resolver conflictos de una manera en la que las partes involucradas logren conciliar una situación. Se asumen como causa directa a este proceder violento a los efectos generados por la globalización, lo que a su vez ha traído como consecuencias una sociedad violenta que repercute en los diversos escenarios sociales incluyéndose en estos la escuela.

Todo lo anterior puede quedar certificado a través de lo expuesto por González (2010), quien afirma

... se están gestando las patologías que un cambio de la magnitud del que presenciamos inevitablemente trae consigo: la violencia en sus diversas manifestaciones irrumpen con particular fuerza no sólo en sociedades que van siendo relegadas a posiciones de cuarta o quinta categoría en el sistema económico mundial, sino en aquellas en que el centro del sistema capitalista están sometidas, como receptoras, a fuertes influjos migratorios. En diversos lugares del planeta, a la violencia producto de la marginalidad y el empobrecimiento se suma la violencia étnica y cultural, sea la de aquellos grupos o individuos que se sienten discriminados en su propia sociedad, o sea, la de quienes creen tener razones poderosas para discriminar a aquellos que son considerados como los otros... (p. 2)

El Centro de Educación Inicial “Preescolar Carrusel” es una institución privada, ubicada en Montalbán, parroquia La Vega del Municipio Libertador dependiente del Distrito Escolar No.5 que atiende a los tres (3) grupos del nivel de educación inicial. Está integrada por 1 Director, 1 subdirector, 15 docentes y los miembros del personal administrativo y obrero.

Este centro educativo, no escapa a la realidad asociada a las confrontaciones laborales y personales, tal aseveración quedó plasmada en una primera aproximación al referido centro, donde se pudo visualizar por medio de la técnica de observación una aparente relación conflictiva entre el equipo directivo y los miembros de la comunidad educativa, caracterizado entre otras cosas por una comunicación no fluida, la adopción de un estilo de liderazgo autocrático donde no se respetan y adoptan las ideas de otras personas, sino la del director; un ejercicio inadecuado del poder, el cual se verifica a través de la toma de decisiones arbitrarias que se orientan al beneficio individual y no colectivo.

Paralelamente, el clima organizacional aparentemente se ha enturbiado en virtud de una atmósfera competitiva ejerciendo una actitud egoísta entre las compañeras, un ambiente intolerante hasta el punto de originarse desconfianza, comunicación precaria donde los malos entendidos siempre están presentes, desmotivación laboral que al no ser canalizados

debidamente se conduce a la aparición de la violencia, lo que conduce a una insatisfacción laboral del personal docente y administrativo y con ello el incumplimiento de las normas y reglas del referido centro educativo, donde la mayoría de los grupos no están de acuerdo y consideran que les quieren impone (fechas límites y presión excesivas).

De manera equivalente, es probable que se haya degradado imagen institucional y con ello su posicionamiento ante la mirada de los padres y representantes y otros miembros de la comunidad, quienes en repetidas ocasiones han manifestado su desacuerdo en relación a la conducción del preescolar objeto de estudio.

Todo lo anteriormente expuesto permite inferir la impostergable necesidad de empleo de estrategias conducentes a revertir tal situación de conflictividad en aras del establecimiento de un ambiente de cordialidad, sustentado en el respeto, la solidaridad, el apoyo mutuo, entre otros elementos, pues solo de esta manera se podrá conducir a la institución hacia el cabal cumplimiento de las metas, contrariamente, de no adoptarse medidas destinada a tales fines, la situación descrita pudiera agravarse corriéndose el riesgo que se acentúen los problemas, que se produzca además una merma en la matrícula escolar, así como una prolongada rotación de personal docente y administrativo ante las constantes renuncias e ingreso de nuevos trabajadores. Además puede conllevar a una disminución de los niveles de calidad educativa que se desarrollan en el centro educativo.

En atención directa a este contexto situacional, el proyecto tiene como meta proponer un programa gerencial basado en la mediación para el manejo de conflictos en el ámbito gerencial, tomándose como escenario el C.E.I " Preescolar Carrusel" del Municipio Libertador, Caracas y de esta manera orientar al gerente educativo en el abordaje de estas situaciones de enfrentamiento teniendo claro que tales divergencias siempre estarán presentes en la organización, por la tanto no se pueden eliminar, sino

convertirlo en un producto positivo y funcional para buscar nuevos elementos entre todos para la innovación.

### **Enunciado del problema**

Con base a lo planteado se presenta la siguiente pregunta general: ¿De qué forma un Programa Gerencial fundamentado en la mediación disminuye los conflictos que se evidencian en el C.E.I " Preescolar Carrusel" del Municipio Libertador, Caracas?

### **Interrogantes específicas**

¿Cuáles son los tipos de conflictos que se presentan en el C.E.I "Preescolar Carrusel"?

¿Cuál sería el nivel de participación, compromiso institucional y profesional del personal directivo y docente de Educación Inicial, con la propuesta de un programa gerencial fundado en el principio de la mediación para el Manejo de Conflictos en el C.E.I "Preescolar Carrusel"?

¿Cómo elaborar un programa fundado en el principio de la mediación para el manejo de conflictos en el C.E.I "Preescolar Carrusel"?

### **Objetivo de estudio**

Proponer un programa sustentado en el principio de la mediación para el manejo de conflictos asociados al ámbito gerencial en el C.E.I " Preescolar Carrusel" del Municipio Libertador, Caracas.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar los tipos de conflictos asociados al ámbito gerencial que se presentan en el C.E.I "Preescolar"
2. Evaluar la disposición para participación, compromiso institucional y profesional del personal directivo y docente, para asumir la propuesta de un programa gerencial fundado en la mediación para el Manejo de Conflictos en el C.E.I "Preescolar Carrusel"
3. Diseñar programa gerencial fundado en el principio de la mediación para el manejo de conflictos en el C.E.I "Preescolar Carrusel"

4. Aplicar programa Gerencial fundado en el principio de la mediación para el manejo de conflicto en el C.E.I “Preescolar Carrusel”

### **Justificación e importancia de estudio**

El presente trabajo está orientado por la necesidad de obtener información sobre una serie de elementos que genera conflictos en la organización educativa Carrusel, de este modo aportará un conjunto de datos empíricos relacionados con el tema, los cuales podrán ser objeto de reflexión y análisis en el reconocimiento del rol del gerente ante el manejo de los conflictos que pudieran presentarse en otras instituciones educativas, donde se presencie una problemática parecida.

En cuanto a los aportes prácticos, se persigue desarrollar ciertas habilidades para el manejo de conflicto que deben tener los directores, esta contribución facilita la comunicación de los gerentes con el personal docente, orientándolos a parámetros o pasos que deben seguir para poder resolver dicha situación organizacional surgidos por alguna diferencia.

Con relación al aspecto social, es importante destacar que las organizaciones educativas demandan nuevos modelos gerenciales en el gerente educativo, a nivel personal y profesional, que le permitan manejar los conflictos organizacionales adaptando una actitud de ayuda y cooperación, asimismo, mantener el diálogo efectivo para reorientar las acciones conflictivas entre todos los miembros del centro educativo, con el fin de mejorar las relaciones humanas y por ende desarrollar la fuerza de trabajo efectiva del colectivo que labora el Centro de Educación Inicial “Preescolar Carrusel” ubicado en Montalbán, parroquia La Vega del Municipio Libertador

En la parte del aspecto metodológico, se diseñarán los instrumentos que permitirán establecer cómo se maneja los conflictos organizacionales, además, esta investigación servirá de apoyo a futuras investigaciones en concordancia a las variables de la investigación, así como los aportes a las organizaciones educativas objeto de estudio en esta investigación.

## **SECCIÓN II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Esta sección de la investigación está dedicada al desarrollo del marco referencial, el cual comprende los antecedentes del estudio, las bases teóricas y los fundamentos legales.

Ortiz y García (2011) establecen que el marco referencial “representa un instrumento conceptual que se construye con el propósito de dar unidad, coherencia y consistencia a los postulados y principios de los que parte el investigador. Se construye a partir del estado del arte” (p. 152).

En atención directa a lo expresado por Ortiz y García (ob. cit) el marco referencial tendrá como fundamento ampliar el horizonte del estudio, guiando al investigador para que éste se centre en su problema, evitando desviaciones del plan de tratamiento originalmente diseñado. Igualmente provee un marco de teorías y conceptos para la discusión posterior de resultados.

#### **Antecedentes de la Investigación**

En los antecedentes de una investigación en palabras de Peña (2016) “se integran experiencias realizadas por otros investigadores y que de alguna forma están relacionadas con la investigación propuesta. La fuente de consulta son trabajos de grado, tesis, trabajos de ascensos y cualquier tipo de informe de investigación”. (p. 54). Partiendo de esta idea, los antecedentes encontrados que sirven de referencia para el presente proyecto

son variados de ámbito internacional y, se consideró hacer mención, posterior a un análisis previo, de los trabajos de mayor aporte relacionados con el presente estudio.

Inicialmente se hace referencia al trabajo Bagur (2010) de en su tesis “Estilos de negociación en la resolución de conflictos, en las jefaturas del área académica de la Universidad Rafael Landívar”. El objetivo del trabajo fue determinar que estilo de negociación se utiliza en la resolución de conflictos que poseen los jefes del área académica de la Universidad Rafael Landívar. El estudio se realizó con 73 personas de ambos géneros, en 9 facultades académicas, quienes poseen personal a su cargo. El Diseño de estudio fue de tipo cuantitativo descriptivo.

Los resultados indicaron que en las facultades predominó el estilo de compromiso. Se logró determinar que el estilo de negociación en la resolución de conflictos que poseen los jefes del área académica de la Universidad Rafael Landívar es de compromiso. Por lo anterior se recomienda que el presente estudio se lleve a cabo en otras áreas de universidad, así como en otras instituciones, con el fin de dejar antecedentes sobre el tema.

Este antecedente ofrece un valioso aporte por cuanto permite, analizar un marco referencial sustentable, el cual proporciona elementos, criterios y aspectos dentro de la investigación planteada, además de brinda evidencia sobre la necesidad de las instituciones educativas a preparar a su personal, hacia el logro de los objetivos y metas que incrementen la credibilidad tanto de los programas desarrollados como en la institución.

García (2011), en su proyecto “Relaciones humanas y manejo de conflictos educativos. Universidad Rafael Landívar”. El objetivo que establece es de qué forma las Relaciones Humanas inciden en el manejo de los conflictos educativos en las escuelas oficiales de jornada nocturna del nivel primario de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Se tomó en cuenta para su estudio a 10 maestros de educación primaria urbana quienes

contaban con las edades de 30 a 50 años, todos con el grado académico de profesores de enseñanza media con diferentes especialidades, 2 directores, ambos con el grado de licenciatura y 127 alumnos .

Concluyó que las relaciones humanas sirven como principios adecuados para la resolución de conflictos educativos, es por medio del diálogo que se restaura la armonía, democracia y los valores. Recomienda: organizar talleres, charlas o actividades en centros educativos y traten la importancia de desarrollar estas habilidades en el ser humano para la resolución de conflictos. Esta investigación internacional se relaciona con el presente trabajo debido a que busca información sobre las relaciones humanas en el manejo de conflicto resolución de conflictos y como estas a su vez median para solución de los mismos.

Viana (2011) realizó una tesis doctoral titulada “La mediación en el ámbito educativo en España. Estudio comparado entre comunidades autónomas”, el cual dentro de sus diversos propósitos resalta que, se desea conseguir una aproximación a los fundamentos teóricos de la mediación como proceso de resolución de conflictos, además de reflexionar acerca del uso de la mediación en el ámbito educativo. La metodología seguida en este estudio parte del método comparativo de carácter deductivo en donde se verifica parcialmente o totalmente las ocho (08) hipótesis de investigación que tienen que ver con la incorporación de la mediación en la resolución de conflictos.

La referida investigación internacional de la Universidad de Valencia, guarda relación con el presente trabajo debido a que indaga sobre la resolución de conflictos y lo asocia con la mediación como una forma de solución de los mismos. Igualmente esta investigación a ser un antecedente directo proporciona una variedad de información relaciona con el tema objeto de estudio, lo cual permite ampliar las fuentes teóricas para soportar este estudio de manera adecuada..

En el ámbito nacional se puede mencionar la investigación realizada por Martínez (2011), realizó un trabajo de investigación en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, estado Bolívar, “Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clases”. El propósito de este estudio fue analizar las manifestaciones conflictivas y el manejo que le dan a estas los docentes y directivos de la escuela básica estadal “Juan Francisco Reyes Baena”, con la finalidad de descubrir la incidencia de los conflictos en el aula y las estrategias empleadas para su intervención. Cabe destacar, que los resultados arrojados por el instrumento aplicado (Cuestionario), indicaron que los docentes y personal directivo requieren de estrategias que le permitan manejar de manera efectiva los conflictos que se presentan dentro de la institución educativa.

Como se puede evidenciar, este trabajo de investigación guarda una estrecha relación con el presente estudio, puesto que se plantea los tipos de conflictos organizacionales, así como las fuentes de conflictos entre el personal docente y directivo, pero destaca de manera particular las estrategias y herramientas necesarias para el manejo de conflictos, de manera de minimizarlos y que las relaciones personales y laborales sean mucho más armoniosas entre los miembros de la institución.

Osorio (2015), efectuó un estudio en la Universidad Rafael Urdaneta denominada “Competencias organizacionales del gerente educativo y conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas de I y II Etapa”, donde el propósito 29 de este estudio fue determinar la relación entre las competencias organizacionales del gerente educativo y conflictos organizacionales en las escuelas básicas del municipio

Escolar Maracaibo Nº 1. La investigación fue un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por 56 docentes, tres 03 directores y cuatro 04 subdirectores de los referidos planteles seleccionados, para lo cual se consideró en estudio en su totalidad, considerándose en una población censal. Se utilizó la técnica de la encuesta

utilizando un instrumento denominado cuestionario compuesto por 42 ítems, versionado para ambas poblaciones, con respuestas múltiples escala tipo Lickert, Los resultados obtenidos permiten concluir que los gerentes educativos tienen debilidades en el manejo de las competencias organizacionales, lo que a su vez se evidencia en un inadecuado manejo de conflictos.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio ya que explica las características de los conflictos organizacionales, y relaciona con la gestión estratégica del director, en bases a las acciones, funciones, competencias que debe buscar resolver los conflictos utilizando estrategias como el arbitraje, la mediación, por tal motivo se considera pertinente con el estudio a realizarse.

Como se visualiza de los antecedentes descritos en párrafos anteriores, existe una amplia gama de investigaciones vinculadas al estudio que viene desarrollándose, lo que permite enriquecer el horizonte teórico de este trabajo.

## **Bases Teóricas**

### **El Humanismo**

En la actualidad es perentorio reflexionar y repensar acerca del rol del gerente directivo en las instituciones escolares. Una de esas intersecciones necesarias de abordaje está referida al tema de la gestión humana, como elemento sustantivo de las relaciones que deben prevalecer entre los miembros de las mismas. Analizar la adopción de procesos gerenciales efectivos destinados a una innovación en la gestión, tanto de sus recursos financieros, como los humanos, representa un desafío para los gerentes educativos.

En esta nueva etapa de consolidación democrática nacional, se requiere la expansión y una evidente gerencia efectiva de las distintas casas

de estudio en cualquiera de los niveles que integran el sistema educativo nacional y así prever un mejor futuro donde se establezcan las debidas conexiones entre los diferentes actores que en ella hacen vida, pues estas instituciones, como organizaciones sociales complejas e inteligentes, no escapan a la realidad actual, descrita en el capítulo I de este proyecto. Por ello es perentorio, profundizar en sus procesos de acción, de análisis situacional y reflexión, para el replanteamiento de su misión y auscultar su capacidad para responder oportunamente a los requerimientos de una sociedad que exige más y mejor servicio y la resolución de sus problemas internos.

Estas consideraciones indican que los centros educativos no son ajenas a los procesos políticos, económicos, sociales y culturales que ocurren en el seno de la sociedad, ellas son copartícipes del proceso social, por ello, al reconocer la incidencia social que tienen las acciones tomadas en su interior, estará en capacidad de emprender procesos de cambios que aseguren su pertinencia social.

Por otra parte, la gerencia educativa debe constituirse en un verdadero vehículo de cambio social, no solo en la perfecta administración de los recursos financieros y/o materiales de los cuales se dispone, sino adicionalmente enfocado a la perfecta interacción de los distintos actores sociales que conviven en las instituciones educativas, promoviéndose por tanto, los cambios para el mejoramiento de las relaciones sociales entre cada uno de ellos y con ello el desarrollo de una sociedad fundada en los valores de la tolerancia, respeto, entre otros. (Ministerio del Poder popular para la Educación, 2009)

Toda esta integración, se fundamenta además en los principios de una gerencia humanista, asociados a la convivencia social, solidaridad, cooperación, unidad e integración en el escenario académico, donde participan todos los actores que conforman la comunidad educativa, razón por la cual se flexibilizan las relaciones humanas el marco de los contextos

sociales y culturales, aumentando de tal manera, la productividad, la organización y desarrollo a partir del incremento de la participación activa y protagónica de cada miembro del centro educativo.

Desde la esencia del humanismo, este constituye según Prieto (1988) “un acto de formación y reencuentro del hombre con su esencia; consiste en reflexionar y velar porque el hombre se eduque humano y no un inhumano” (p.47). Desde esta orientación, el hombre no puede educarse fuera de sus valores y esencia, de allí que el humanismo debe observarse más allá de lo que cultural e históricamente se ha planteado. Significa un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana y necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad.

De manera equivalente y según Brennan (2009), el humanismo es “un conjunto de tendencias del pensamiento occidental que consideran al individuo en términos de su dignidad, ideales e intereses” (p.94). Así mismo, expresa Brennan (op. cit) que los temas humanistas han elevado el valor de las potencias intelectuales del hombre y de sus interpretaciones de la vida, por lo tanto, el humanismo denota un gran interés por los seres humanos como si se estuviessen las personas descubriendo por primera vez.

Sobre la base de lo expresado, la elección del adjetivo humanista como enfoque epistemológico en esta investigación, se asocia a una línea de pensamiento orientada a pretender comunicar la meta de encontrar explicaciones y soluciones de la vida, colocando al hombre en un plano superior subrayando sus características que lo hacen único, como la razón, el lenguaje y la introspección.

### **Teoría del Conflicto**

Esta teoría se desarrolla por una serie de estudios e investigaciones diversas, sistematizadas y específica sobre conflicto social, lo cual ha sido investigada por sociólogos entre los cuales tenemos a Parson (2004), Coser

(2005) entre otros. Cabe destacar, que dichos sociólogos señalan que los mecanismos de la acción social se basan en una tendencia a la integración y que dicha tendencia no está exenta de ciertas actividades de oposición o conflicto.

El mismo ha sido definido por Coser (1961) como “la lucha por los valores y por el status, el poder y los recursos escasos en el curso de la cual, los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a su rival”. (p 61.)

Considerando lo antes planteado, el sociólogo Coser (ob, cit) ha intentado elaborar una teoría general de la función integradora del conflicto social, en la que afirma, que ciertas formas de conflicto son necesarias para el mantenimiento de la identidad, de la cohesión, y de la limitación de un grupo social, hasta tal punto que en ocasiones un determinado grupo social no existiría si no viviera en conflicto o en preparación para un conflicto inminente. El intento de integración a partir de una situación de desigualdad social provoca conflicto, pero dicho conflicto es precisamente el factor de cambio social.

De manera pues, la teoría del conflicto se ha venido estructurando a través de las múltiples investigaciones antes mencionadas, donde se destaca que el conflicto tiene sus bases en la acción social y que por ello, que a veces éste se hace inevitable por la desigualdad en donde el cambio de actitud y la percepción para afrontar los conflictos, esto conllevan a mirarlo desde otro punto de vista que no sea el negativo, para intentar tomar lo positivo del mismo. (Sánchez y Chávez, 2011)

### **Taxonomía de los Conflictos según Lewis**

Lewis (2002,) distingue tres tipos de conflictos en las organizaciones. El primero de ellos, se genera cuando una persona duda entre dos objetivos de valencia positiva (atracción-atracción); el segundo tipo de conflicto aparece cuando un individuo se encuentra ante un objetivo de valencia positiva y negativa a la vez (atracción-repulsión) y el tercer tipo lo constituiría, cuando una persona vacila entre dos objetivos de valencia negativa (repulsión-

repulsión). Serían ejemplos de estos tres tipos de conflictos los siguientes: cuando un trabajador ha de elegir sobre cual caso laboral atenderá en primer lugar, siendo ambos importantes. Cuando el trabajador realiza una tarea desagradable para él, solo con la intención de recibir una recompensa, cuando un trabajador deba realizar una tarea desagradable, bajo amenaza de sanción.

### **Aspectos Sociales del conflicto**

Lewis (2002) define el conflicto laboral como: “La lucha en torno a valores o pretensiones a status, poder y recursos escasos, en la cual los objetivos de los integrantes no son solo, alcanzar los valores deseados, sino también neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales” (p.97)

Asimismo Morgan (2002) opina que el conflicto entre grupos (gerentes y subordinados), puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón o la forma que se asuma, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses.

Paralelamente, los conflictos, tanto entre grupos como dentro de los grupos, son características permanentes de la vida social, lejos de constituir siempre un factor negativo, que separa, puede contribuir de muchas maneras a mantener los grupos y colectividades y a consolidar las relaciones personales y laborales. Part (2001) señala “solo cuando hay conflicto hay comportamiento consciente de sí mismo, solo entonces se dan las condiciones de conducta racional” (p.152). Bajo esta consideración, resulta útil distinguir entre el conflicto realista y el no realista.

Con base al párrafo anterior, el conflicto realista surge cuando los hombres chocan por aspiraciones y expectativas de ganancias. Los participantes lo consideran como un medio para el logro de objetivos específicos; un medio que podría abandonarse si se encontraran otros más eficaces. Por el contrario, el conflicto no realista que nace de impulsos

agresivos que buscan expresión, cualquiera que sea el objetivo, no permite alternativa funcional de medios, dado a que no tiende a generar cambios positivos.

### **Referencias conceptuales**

#### **Gerencia Educativa**

Guédez (2006) considera que la gerencia educativa es:

Un proceso que arranca de una materia a la cual se le aplica unos medios de transformación para obtener un determinado producto por lo tanto en la gerencia se toma una idea, una institución, una iniciativa, unos sentimientos y convertirlos en propósito, luego aplicarles una serie de recurso y administrarles a través de determinadas acciones organizacionales fortaleciendo la traducción de esos propósitos en bienes, servicios, conocimiento.

En tal sentido el proceso gerencial en una institución educativa, no solo debe estar constituido por las funciones que debe cumplir todo gerente en cuanto a organizar, planificar, coordinar, evaluar y administrar sino que este como líder, debe ser capaz de conducir a cada uno de los miembros de la organización al logro de las metas establecidas y el conocimiento de los procesos humanos que se asocian con el comportamiento, el desempeño y motivación en el trabajo, para ello es necesario poner en práctica todas las alternativas que están a su alcance, porque la gerencia educativa es un sistema que busca el equilibrio entre las necesidades y satisfacciones del recurso humano y de la institución.

Koontz y Weicrich (2007), señalan que las funciones de los directores deben cumplir varios principios.

- Principio de armonía de objetivos: cuando más se relacionen las metas individuales con la empresa más eficaz y eficiente será el alcance de los objetivos
- Principio de motivación: cuando más tome en cuenta el factor de motivación a través de la recompensa, más eficaz serán los resultados de los objetivos obtenidos en la organización.
- Principio de liderazgo: cuando más comprenden los gerentes que es lo que motiva y originan los conflictos entre sus docentes, reflejándolo de la manera como lleva acabo sus acciones gerenciales.
- Principio de la claridad de la comunicación: todo director debe expresar de una manera clara y precisa para que el mensaje sea comprensible al receptor
- Principio de la integridad de la comunicación: cuanto mayor sea la integridad: cuando mayor sea la integridad y coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, mayor será la aceptación del mensaje por parte de receptor
- Principio del uso complementarios de la organización: propiciar constantemente el mejoramiento de su personal, desarrollando sus aptitudes y habilidades así como implementando nuevos sistemas y procedimientos , más específicamente considerando el aspecto interpersonal, por medio el cual los docentes pueden comprender y contribuir con afectividad y eficacia en el logro de las metas

De acuerdo con esto principio descritos anteriormente que han sido experimentados en la gerencia de la educación en diversas naciones las cuales sintieron la necesidad de una gerencia más comunicativa, competitiva y más humana según Odremán (citado por González y otros (2008) el impacto gerencial en el campo educativo Venezolano , no ha sido interiorizado en su totalidad por algunas instituciones de Educación, ya que algunos de los docentes planteles no se sienten identificados con los propósitos organizacionales ni con la necesidades y requerimientos de sus

alumnos, situaciones que se demuestran en actitudes de diferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar.

Las funciones se obtienen mediante la puesta en marcha de las fases ejecutivas y con el correr del tiempo se ha ido depurando aquella definición que era “hacer que se hagan las cosas” actualmente las actividades administrativas deben observar los patrones que originan los conflictos para solucionarlos y las necesidades individuales.

## **El Conflicto**

La palabra conflicto se deriva del latín *conflictus*, que significa pelear o combatir. Lo más recio, vivo o empeñado de un combate. Así mismo, hablamos de conflicto al referirnos a una situación en que una persona se halla motivada a emprender 2 o más actividades que se excluyen mutuamente. (Diccionario de Sociología (2006). Por otra parte, Robbins (2005), proporciona un concepto de conflicto funcional y expresa que éste es “una confrontación entre grupos que mejora y beneficia el desempeño de una organización” (p. 289).

Un ejemplo que demuestra tal aseveración, sería el siguiente: cuando dos departamentos de un hospital pueden estar en conflicto en cuanto al método más eficiente y adaptarlo para brindar atención médica a familias rurales a bajos precios. Los dos departamentos se ponen de acuerdo en cuanto a la meta, pero no así, en cuanto a los medios para lograrla. Sea cual fuere el resultado las familias rurales obtendrán un beneficio en cuanto al pago por su salud. Contrariamente, existe el conflicto disfuncional, el mismo Robbins (2005), indica que es “cualquier confrontación o interacción intergrupal que dañe la organización o que logre el cumplimiento de sus metas” (p.290).

En base a los conceptos descritos en el párrafo anterior, el conflicto se origina cuando las respuestas de comportamiento necesarias para satisfacer

una motivación no son compatibles con las requeridas para satisfacer otras. De la misma manera, el conflicto puede ser el resultado del ejercicio de poder, dentro del proceso organizacional.

De forma contraria, Alderfer (2003), presenta una visión positiva en relación al conflicto dentro de las organizaciones, para él, este fenómeno permite adaptar y ajustar las relaciones y grupos sociales, en términos funcionalistas, el conflicto es una de las maneras mediante las cuales la sociedad mantiene o recobra su equilibrio. Se trata en este caso de la teoría integradora del conflicto.

Por otra parte, Touraine (2001), afirma que “el conflicto resulta tanto más valorado cuando se concibe como un componente casi biológico de la especie humana que explica su continuo progreso y desarrollo natural” (p.47)

Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, por sus posiciones, intereses, necesidades, deseos, valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles, donde juega un papel muy importante las emociones y los sentimientos. Los conflictos siempre se presentan en la vida cotidiana en la parte laboral, es por eso que a continuación se presentan los diferentes conflictos organizacionales, debido a que la autora perfila la investigación en esta área pero en el campo educacional

### **Tipos de conflicto organizativo:**

Según Salvador citado por Osorio (2015) son diversos los tipos y las causas de los conflictos organizacionales

#### **1. Conflicto de papel:**

No es más que desacuerdo entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas de partes o posición en un grupo en la sociedad

## **2. Conflicto entre unidades:**

Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipo de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.

## **3. Conflicto interpersonal:**

Se refiere cuando surgen entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son. Conflicto por recursos escasos, por objetivos, por los medios y por los hechos

## **4. Conflicto de rol**

Es la presencia simultánea de expectativas contradictorias asociadas a un rol, relacionadas con las condiciones, recursos, objetivos o auto-expectativas de la persona focal

### **Elementos del conflicto**

Partiendo de la definición descrita del conflicto como proceso de encuentro de fuerza o poderes entre partes que sostiene posiciones antagónicas distintas e irreconciliables. Se observa que las mismas están implícitos algunos elementos como: 1) Partes del conflicto, 2) Percepciones, 3) posiciones, 4) intereses, 5) necesidades.

- 1) Partes del conflicto: son las personas, grupos, instituciones involucradas en el conflicto
- 2) Percepciones: es lo que piensa cada una de las partes del otro y de la situación. Esta condicionadas por nuestra experiencia pasada y por nuestra creencias.
- 3) Posiciones: es lo que cada parte del conflicto dice, enuncia, pide, exige o afirma
- 4) Intereses: es lo que realmente deseamos satisfacer o que termine con lo que se pide, exige (son la necesidades, miedo, preocupaciones,

que está debajo de nuestra posición) responde a la preguntas ¿para qué lo estoy pidiendo, para que lo quiero o lo necesito?

- 5) Necesidades: examinando los intereses del hombre aparecen las necesidades.

Del mismo modo Osorio (2015) hace una clasificación del conflicto organizacional según su origen en tres tipos: intrapersonal, interpersonal y laboral.

### **Clasificación Del Conflicto Organizacional**

**Intrapersonales:** Es un proceso sicológico interno en que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y emotivas, se oponen.

**Interpersonales:** representa el enfrentamiento entre diversos individuos de una organización, los cuales en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y otras implica un elevado grado de actividad.

**Intragrupal:** este tipo de enfrentamiento puede darse dentro de un mismo grupo o departamento

**Intergrupal:** aquello que tiene lugar entre departamentos

### **Principios que rigen la Resolución de Conflictos**

Los principios que rigen la resolución de conflictos son los siguientes según Brett (2009):

#### **1.- Principio de Equidad**

En el cumplimiento de este el principio, el agente neutral debe garantizar que el acuerdo que se obtenga lo acepten ambas partes, lo cual no exime de velar por la legalidad de los acuerdos. No puede permitir información falsa o inadecuada, pues permitiría negociaciones de mala fe, si percibe este tipo de manifestaciones, debe participárselo a las partes e

incluso retirarse del proceso, actuación que se deriva de su buen criterio y ética.

## **2.- Principio de Neutralidad**

En el ejercicio de este principio no pueden existir vínculos entre el agente neutral algunas de las partes en conflicto, pues se generaría un nuevo conflicto. El conciliador que se encuentre en esta situación debe manifestarlo, antes de iniciarse el proceso de solución y si las partes lo aceptan, puede continuar el mismo, de lo contrario debe desistir de llevar adelante a fin de no romper el equilibrio de las partes.

## **3.- Principio de Imparcialidad**

Este principio se ve materializado en el compromiso que asume el agente neutral en ayudar a las partes, en el desarrollo de sus funciones, el cual se encuentra íntimamente ligado con el principio de la neutralidad. La imparcialidad es un estado mental que exige del conciliador durante el proceso y desarrollo de su gestión, se mantenga al margen de prejuicios o favoritismos hacia alguna de las partes en conflicto a través de acciones o aptitudes.

## **4.- Principio de Confidencialidad**

Este principio se relaciona con la información que recibe el agente neutral, en el proceso de comunicación que establece con las partes, creando condiciones para generar confianza que estimulen el intercambio de información, si las partes no revelan la información necesaria el proceso puede fracasar. Sin confianza, se retrae la comunicación y se dificulta la opción y posibilidad de llegar a un acuerdo.

Este principio presenta algunos inconvenientes. El primero de ellos es determinar cuál información es confidencial, otro es revelar hechos contrarios a las leyes. Si se aplica el principio de confidencialidad en forma estricta, se pueden estimular arreglos ilegales y carentes de ética, perdiendo legitimidad

la solución acordada, por lo que se debe limitar la confidencialidad, haciéndola compatible con los derechos fundamentales, permitiendo al conciliador, negociador o mediador romper el deber de confidencialidad cuando advierta la perpetración de un delito o este en juego la integridad de una persona

#### **5.- Principio de Empoderamiento o Simetría del Poder**

En todo procedimiento de solución de conflicto debe existir un equilibrio de poder entre las partes, de lo contrario provocaría un acuerdo injusto, que llevaría a la implantación de medidas coercitivas. El agente neutral interviene creando condiciones para que las partes en conflicto sientan que participan en igualdad de términos en la discusión y expresión de sus intereses y necesidades, influye en la toma de decisiones presentando posibles alternativas para su evaluación para el logro de la solución, ya que las partes no cuentan con la misma cantidad de recursos. La intervención del conciliador, negociado, mediador se encuentra limitada por los principios de neutralidad imparcialidad.

#### **6.- Principio de Veracidad y Buena Fe**

La veracidad está relacionada con la información que brinden las partes, esta debe ser relevante y fidedigna, para lograr posibles acuerdos, por lo que cada parte es dueña de ocultar o divulgar información según su conveniencia. La buena fe se entiende cómo la obligación que tienen las partes en el proceso de resolución de conflicto de actuar de tal forma que no sea utilizada como instrumento de beneficio personal.

### **Resolución de Conflictos**

Según Chiavenato (2007), en su estudio indica que “los seres humanos de ningún modo poseen los mismos objetivos e intereses, por lo que, esta diferencia de objetivos e intereses son los que hacen que se produzcan los conflictos”. (p.25)Estos son propios de la existencia de cada persona, no se

puede evitar en la vida de cada individuo, los conflictos forman parte de la falta de cooperación y colaboración de cada ser humano. Este término está de manera paralela a la contrariedad, desacuerdo, inconformidad, discusión y oposición. Para que exista armonía y se eviten los conflictos deben de manejarse los mismos intereses y enfocarse hacia los mismos objetivos. Puede interrumpirse por medio de diferentes dificultades o impedimentos de manera activa. Como también de forma pasiva como algún olvido o descuido.

Si se tratara de algo más que una inconformidad o desacuerdo: forma una interrupción pasiva o activa pero de forma deliberada para imponer un bloqueo sobre la prueba de la otra parte por alcanzar sus objetivos; puede darse en la interacción verbal entre dos o más personas: grupos y organizaciones. Puede presentarse entre más de dos partes en el mismo tiempo.

Existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, a saber:

- a) La elusión:** cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.
- β) El poder:** cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.
- χ) Los derechos:** cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto.
- δ) El consenso:** cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes

### **Técnicas para la resolución de Conflicto**

Se puede decir que metodológicamente se debería intervenir desde los diferentes ámbitos de influencia (escuela, medios de comunicación, familias, entre otros) siendo algunas técnicas para ello:

- 1) Proporcionar situaciones que favorezcan la autoestima como base

- importante de las relaciones personales y sociales.
- 2) Proporcionar situaciones que favorezcan la comunicación y convivencia con el interior y el exterior de los contextos.
  - 3) Participar en celebraciones y actos relacionados con la paz y solidaridad.
  - 4) Crear climas democráticos en las aulas, centros y otros contextos de relación.
  - 5) Fomentar la reflexión, el intercambio de opiniones y la argumentación como defensa.
  - 6) Fomentar la comprensión de los puntos de vista de los compañeros
  - 7) Consensuar y difundir las normas de convivencia.
  - 8) Fomentar el trabajo en grupo y los proyectos colectivos.
  - 9) Utilizar técnicas de reflexión y desarrollo moral: debates sobre experiencias, clarificación de valores, discusión de dilemas, resolución de conflictos, dramatizaciones, juegos de simulación.

Por otra parte, existen otros mecanismos que bien pueden usarse con el fin de abordar exitosamente las situaciones conflictivas. Entre estos se destacan:

### **La Comunicación**

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

Según Lengel (2006) “El proceso de comunicación emisor - mensaje - receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo

interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor".

(p.14) El mismo autor (op.cit) afirma que etimológicamente:

La palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que puede traducirse como poner en común, compartir algo. Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate. (p. 15)

Sobre la base de la cita previa, la comunicación es un acto social, mediante la cual se transmite o se intercambia información a través de todos los niveles y en las actividades más diversas, el tema de la comunicación ha adquirido extraordinaria relevancia. Al respecto, Bianco (2001) afirma: "comunicar significa compartir, intercambiar, ideas". (p.11).

En una determinada organización, muchos problemas que se afrontan los grupos de trabajo de las empresas, están relacionado con la comunicación, aspecto que no se le presta la atención debida y ello conlleva a que se manifieste muchas veces el descontento, improductividad, un clima organizacional negativo.

En atención directa a lo expresado, la gerencia debe estar muy atenta como se emplea la comunicación, y desde luego, como la está utilizando a fin de que sabiéndosela usar adecuadamente, se obtenga un clima armónico, con resultados positivos. Sobre el rol de la comunicación en pro de motivar, dar a conocer las ideas, las acciones a seguir, la gerencia debe saberla manejar adecuadamente.

Al respecto, Chiavenato (2007) manifiesta que deben considerarse los siguientes componentes de la comunicación para que la misma sea eficientes y rinda los frutos que se desean obtener: emisor, receptor, canal de transmisión, mensaje codificado, retroalimentación, ruidos, distorsiones e interferencias, factores psicológicos, (estados de ánimo), de idioma, de cultura y dificultades en el canal de transmisión, problemas técnicos.

Desde la perspectiva anterior, en el proceso de comunicación el emisor decide el mensaje a emitir, el canal y la codificación que se va a usar. Sin embargo el emisor es quien debe ocuparse de que la retroalimentación, que es un mensaje en sí, llegue lo más clara posible ya que esta es la vía necesaria para conocer si el mensaje se recibió con claridad, de lo contrario la retroalimentación llegará en el momento en que el receptor incumpla o no realice la tarea indicada en el cuerpo del mensaje de la forma esperada por el emisor por el solo hecho de una mala comunicación o interpretación del mensaje.

La mayoría de los componentes del proceso de comunicación tienen la capacidad de crear distorsiones, y por tanto, inciden sobre la meta de comunicarse perfectamente. Las distorsiones dependen fundamentalmente del estado psicológico del emisor y el receptor, del canal usado y del tipo de codificación. Por ejemplo si el canal y la codificación usados son el lenguaje oral mediante la comunicación cara a cara entonces el éxito del mensaje depende en gran medida de la forma en que se maneje la expresión facial del emisor, el tono de su voz y a su vez estas dependen en gran medida del estado psicológico del emisor.

El destino de la organización depende en gran medida de la realización de esta tarea y se lo transmite al receptor en un tono de voz y con una expresión facial o corporal que no muestren la urgencia y la gravedad del asunto entonces el receptor podrá deducir que la palabra inmediato significa un tiempo más prolongado del que usted trató de transmitir.

Bajo este contexto, las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen creer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable, dentro del marco global de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la organización (empresa, institución o corporación) con efectividad.

El concepto de efectividad de los logros debe contemplarse desde el punto de vista de los planes o proyectos de la organización y del alcance y

calidad de los resultados (productos, bienes o servicios de los usuarios o destinatarios de esas acciones).

Sin embargo, el rol de la gerencia no está necesariamente restringido a lo técnico y lo económico. La organización puede ser vista de forma semejante a un sistema de gobierno que, entre sus actividades de gestión, tiene labores tan importantes como son reconocer, representar y articular las diferentes fuerzas que en él participan. La función gerencial de una organización, entendida como un espacio de convivencia donde se toman decisiones de estrategia, se asignan recursos, se afrontan crisis y se gestionan recursos humanos, debe contemplar como prioritarios los acuerdos o consensos para respetar los derechos de sus integrantes y cumplir la responsabilidad social de la entidad en su contexto.

En este marco de relación deben tenerse en cuenta los aspectos subjetivos de los procesos sociales, entre los que destacan la motivación y satisfacción de sus integrantes. Un sistema estructural viable debe establecer planes, prestar servicios o desarrollar productos y satisfacer las demandas de sus grupos componentes.

En este último aspecto, la gerencia debe comprender que la práctica de una buena comunicación saca a la organización del plano de las intenciones y la pone en la dimensión de las realizaciones. Para ello, debe dotarse de la capacidad de articular y conducir el trabajo en equipo y de coordinar los esfuerzos para desarrollar un proyecto compartido.

Concretamente, expresa Chiavenato (2007), la Gerencia tiene que tener muy claro que en la misma organización coexisten, se interaccionan áreas y procesos que, generalmente, son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de un mismo producto u objetivo final.

En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de

mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria.

No se debe descuidar jamás la comunicación interna, que engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación concierne a todos sus componentes, desde la dirección general o gerencia, pasando por los cuadros, directivos y empleados

### **Estilos de Comunicación:**

En la vida cotidiana, las personas se comunican de diferentes maneras. Se imponen los denominados estilos de comunicación. Al respecto, Rodríguez (2006) plantea que “existen tres estilos, asertivo, agresivo y débil” (p.195).

**Estilo Asertivo:** De acuerdo con lo expresado por el autor citado, el estilo asertivo “se basa en el concepto ético de que no es justo violar los propios derechos humanos ni el de los demás, como el derecho de ser tratado con dignidad y respeto”. (p. 198). Al asumir este estilo de comunicación interpersonal, el individuo se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad), de tal manera, que se convierte en un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

En ese orden de ideas, Holfstadt (2005), establece que este estilo de comunicación interpersonal “supone la utilización de habilidades sociales y en consecuencia, la resolución de los problemas actuales y la prevención de los futuros”. (p.208)

Desde la perspectiva de la investigación que se realiza, esta posición garantiza a los directivos adoptar en su comunicación con sus subalternos y

otros actores un clima de armonía, capaz de potenciar una interacción libre y espontáneamente conservando el respeto hacia sus compañeros y el docente. Por otro lado, Holfstadt (ob. cit) expresa lo siguiente:

La persona que utiliza este estilo, presenta una postura corporal relajada, con gestos firmes y acompañados al discurso que utiliza. Establece contacto visual directo, pero no desafiante y presenta una expresión facial sonriente y amistosa. Su volumen es el adecuado con un tono firme, utilizando de forma correcta las pautas y silencios. Utiliza la escucha activa, atendiendo con esfuerzo físico y mental y se aproxima a su interlocutor sin invadir su espacio. (p.210)

Las características antes mencionadas describen a una persona altamente identificada y con un alto sentido de pertenencia con la organización donde labora; se preocupa por el mantenimiento de unas buenas relaciones con el resto de sus compañeros, y busca resolver las diferencias a través de las habilidades que ha podido desarrollar para mantenerse en este estilo.

Desde la perspectiva anterior e interpretando lo manifestado por Holfstadt (ob. cit) el procedimiento asertivo para expresar una crítica consiste en: describir claramente la situación que molesta, expresar los sentimientos ante el problema, hacer sugerencias de cambios específicos y agradecer la aceptación de las opiniones.

Mediante este procedimiento, los individuos pueden ser capaces de entablar un proceso de comunicación con resultados altamente positivos. De igual manera, cuando se aplica dentro del ambiente de las organizaciones educativas, las relaciones entre el docente y sus estudiantes se tornan más fluidas, provocando un aumento de la motivación, pues al desarrollar la conversación siguiendo los pasos mencionados, los diversos actores entienden lo que se les dice y aceptan las sugerencias realizadas.

**Estilo Agresivo:** En opinión de Rodríguez (2006), este estilo de comunicación “es expresivo y auto estimulante, pero se aprovecha injustamente de otros”. (p.198) Este estilo de comunicación no es el más adecuado pues a pesar de ser efectivo en algunos casos, crea tensión entre los miembros del equipo de trabajo, lo que repercute de forma negativa en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, considerando que las personas son seres emocionales, el trato con agresividad despierta conductas no operativas que son altamente dañinas para las relaciones interpersonales y sociedad en general.

Al analizar los aportes teóricos de Holfstadt (2005) se detallan las características de este estilo de comunicación, quedando estructurada de la siguiente manera:

Postura corporal erguida y hacia adelante.

Movimientos en las manos bruscos y amenazantes, señala directamente.

Mirada directa sin interrupciones y procura que el otro la evite

Expresión facial tensa, con el ceño fruncido.

Volumen de voz elevado con tono imperativo y velocidad rápida interrumpiendo a los demás cuando hablan.

No practica la escucha activa.

Ignora a los demás invadiendo su espacio.

Traspasa los límites de la zona íntima de forma que resulta incómodo y amenazante. (p.212)

Como se visualiza de lo antes descrito, este estilo de comunicación no es el más adecuado para establecer las relaciones interpersonales entre el docente y el estudiante, ya que genera situaciones conflictivas que atentan contra el normal desarrollo del hecho gerencial - educativo.

**Estilo Pasivo:** Conocido como no aseverativo, y para Rodríguez (2006) “se caracteriza por un comportamiento tímido y abnegado. La timidez es ineficaz, ya que concede la otra persona una ventaja que no es justa”.

(p.199) Es claro que el efecto de la timidez, no beneficia a ningún individuo, pues lo aleja de situaciones donde sea necesario enfrentar a las personas para llegar a acuerdos y poder tomar decisiones.

De ese mismo modo, Holfstadt (2005) considera que “este no es un estilo adecuado, pues su presencia está asociada a la pérdida de oportunidades para la persona que lo utiliza en sus relaciones con los demás” (p. 214). Las características resaltantes en este estilo son las siguientes:

Postura corporal retrasada o encogida.

Movimientos nerviosos de manos y pies.

Poco contacto visual directo, esquivando la mirada de los interlocutores.

La cara y la cabeza se orientan hacia el suelo.

Volumen de la voz muy bajo, casi inaudible, con habla monótona y entrecortada, con silencios descontrolados y utilización de muletillas.

Esta persona escucha porque acata las instrucciones que recibe, pero no lo hace de forma activa.

Tiende a alejarse físicamente de su interlocutor.

Este estilo de comunicación interpersonal no beneficia el entorno organizacional, pues el directivo, docente u otro actor educativo que lo asuma, reflejará un autoestima muy bajo, por lo que siempre estará a merced de otro, y hará lo que le diga; y es mucho más impactante cuando se trata de instituciones educativas ubicadas en el nivel inicial.

### **La negociación**

La negociación es un método o herramienta aplicada comúnmente para el manejo de conflicto Según Puchó (2013)

Es una actividad en la que dos partes, cuyos interese son en partes complementarios y en parte opuesta, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los interese de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro. (p.5)

La definición permite ver que la negociación no es aquella en la que se vence, se domina o se doblega, ni siquiera se convence a la otra parte, sino que se trata de conseguir un acuerdo satisfactorio para ambas partes que termina en un convenio. Una negociación es propicia cuando dos partes perciben que estar mejor con un acuerdo. Y este uno de los medios que se pueden emplear para el manejo de conflicto organizacional entre un gerente y en este caso la institución educativa, los docentes.

Las condiciones para la negociación exitosa son: darse cuenta que la situación es inaceptable

### **La Toma de Decisiones acertadas**

Para Robbins (2005), la toma de decisiones, “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones o alternativas, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel personal, laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración)” (p.164). Es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas etapas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones no es más que elegir entre varias opciones cual es la más conveniente para nosotros en un determinado momento.

Desde el punto de vista laboral, para el administrador o gerente, la toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades que debe asumir. Tomar la decisión correcta cada vez es el ideal de quienes practican la gerencia, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. La toma de decisiones, trabaja de la mano con las cuatro funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Es oportuno señalar que es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, lo que permitirá minimizar el

tiempo, esfuerzo y energía. De tal manera, es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones, esto indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir en las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

### **Característica que debe poseer un gerente para la toma de decisiones**

El gerente educativo de la institución por medio de sus habilidades dirige la organización con eficiencia, eficacia y afectividad también a las personas que están bajo su cargo gerencial, traspasando hacia la comunidad, produciendo una alianza a través de estrategias que son necesarias para el logro o alcance de la metas tanto para los estudiantes como de sus padres y docentes.

Es por eso que en el liderazgo gerencial Uriche citado por Aristigueta (2014) nombra atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer.

- **Fijar rumbo:** Los líderes posicionan su institución hacia el futuro prever el futuro implica, predecir u jugar con diversas influencias entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, competidores, los inversionistas y proveedores.

Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen tres cosas: comprende los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierte la visión en acción.

- **Demostrar carácter personal:** los líderes tienen carácter, los seguidores necesitan líderes en quien puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza es lo que se denomina credibilidad.

- **Movilizar la dedicación Individual:** Los líderes convierten una visión en hechos al hacer que otros se comprometan, traduciendo las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado, de esta manera los empleados se comprometen a armonizar su acciones con las metas organizacionales y se dedican a ponerle corazón, alma y mente en los propósitos de la organización.
- **Engendra capacidades:** la capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticos y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional, la visión en la práctica y el propósito en proceso.

Para esta investigación es de suma importancia que los gerentes y educadores los cuales son líderes educativos, establezcan el rumbo de la institución para obtener el éxito en los objetivos entendiendo el acontecer de la vida interna y externa del plantel debido a que la escuela conjuntamente con la comunidad trabajan de la mano para la formación del ser humano, haciendo el conflicto organizacional a un lado y aprendiendo de ellos.

### **Técnicas en la Resolución Alternativa de Conflictos**

La resolución Alternativa de conflictos (RAC), es entendida como una forma de resolver conflictos al margen de los medios convencionales. Gran cantidad de teoría ha sido publicada en relación a los principios que se utilizan para llevar a cabo tales acciones. Estos principios de resolución alternativa de conflictos que generalmente dividen el control del conflictos entre entidades privadas, individuos o corporaciones y entidades públicas como los jueces de paz, a menudo es representado como un espectro, con diferentes principios dispersos a lo largo de una línea dispersa, donde en muchos casos no se toma en cuenta suficientemente a una amplia variedad de ellos, donde el control puede ser ejercido en diferentes niveles a lo largo

de dos espectros. Un espectro es el control sobre las decisiones de procedimiento y el otro sobre las decisiones sustantivas. (Stone-Molloy y Rubenstein, 2000). A continuación se hace mención a varios de los principios que comúnmente se utilizan para la resolución alternativa de conflictos.

### **Asesoría con poder de decisión**

Es un proceso que emplea a un tercero neutral con poder de decidir, de carácter público o privado, cuya autoridad puede ser vinculante respecto del procedimiento, pero no de la sustancia. También conocida como un proceso simulado, es en realidad una categoría de técnicas que incluyen al arbitraje no-vinculante. Este principio ofrece a las partes un ensayo de lo que el proceso de RCC podría hacer con su conflicto, es como si fuera un adelanto de lo que va a ocurrir. El mismo efecto podría ser logrado a través de una técnica conocida como arbitraje no-vinculatorio. (Stone-Molloy y Rubenstein, 2000, p. 5)

### **Arbitraje**

Es un proceso que emplea a un tercero neutral de carácter privado con poder de decisión, cuya autoridad es sustantiva y los asuntos procesales pueden ser definidos por las partes o por la ley. El arbitraje es cercano al consentimiento de las partes, siguiendo la misma teoría del contrato social como como los procesos de Resolución Convencional de Conflictos RCC) y la base que justifica su aplicación en un conflicto, se encuentra a menudo en un contrato. Las partes explícitamente acuerdan utilizar este mecanismo para terminar una controversia que ellas mismas no lo pueden resolver. Como en los procesos de RCC, el arbitraje es adjudicatorio, pero en menor medida. Típicamente las partes tienen más control sobre el procedimiento del conflicto, pero las reglas sustantivas de decisión están fuera de su alcance. Como en los procesos de RCC, el arbitraje puede ser designado como un proceso de exclusión para dejar los asuntos claves fuera del camino del acuerdo. (Stone-Molloy y Rubenstein, 2000, p. 4)

El arbitraje difiere significativamente de la mediación. El árbitro es una parte neutral, cada participante de la alianza público-privada defiende su caso en la disputa, en vez de trabajar juntos para llegar a una solución, como en el caso de la mediación. El árbitro entonces presenta una decisión final obligatoria con respecto a la solución de la disputa (a menos que los socios hayan decidido lo contrario con anterioridad). Además de ahorrar tiempo y dinero, las ventajas de utilizarlo incluye:

La confidencialidad – las discusiones para remediar la disputa se realizan en privado, frente a un mediador o un árbitro, no en un tribunal público;

La disputa puede ser resuelta en privado y utilizando términos que ambos adversarios han acordado de antemano;

Los hechos complicados pueden ser considerados por las partes en conflicto, con la asesoría de expertos externos del respectivo campo si es necesario, en vez de que la decisión sea tomada por un juez o jurado compuesto de personas laicas; y

Se minimizan las distracciones que surgen entre empleados durante un litigio.

### **Facilitación**

Es un proceso que emplea a un tercero neutral comunicador, de carácter público o privado, quien tiene autoridad de decisión, con el objetivo de llegar a un acuerdo entre las partes . Los facilitadores son los últimos neutrales en el universo de los principios de resolución de conflictos y por sobre ellos, las partes negocian directamente. A través de este principio, el neutral puede lograr un acuerdo entre todas las partes, aun por decisiones procesales. (Stone-Molloy y Rubenstein, 2000, p. 8)

## Programa de Resolución de Conflicto

Los programas según Pinto (2000), “son un conjunto de metas, políticas, procedimiento reglas, asignaciones de trabajos etapas a seguir y elementos necesarios para llevar acabo un curso de acción determinada” (p.53)

Su elaboración implica la integración de objetivos previamente diseñados y el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso ob. Cit ( p.54). El diseño de esto requiere de un proceso sistemático, organizado, del dominio teórico técnico del área que se pretende desarrollar y los elementos antes mencionados.

Los programas repercuten como vivencias duraderas que acaban por envolver más profundamente al individuo en su proceso de aprendizaje. Existen diversos tipos de programas, entre ellos:

Los programas curriculares: gradualmente van llevando al educando adquirir conocimiento, cada vez más complejo y partiendo de conocimientos ya adquiridos.

Programas culturales: en donde los elementos se encuentran entre lazos y se estructura de acuerdo con intención.

Programa deportivos: su finalidad depende de los propósitos objetivos a lograr. Mientras los programas gerenciales los cuales se orientan a la optimización de una gestión, bien sea referida al recurso humano, a la creación de sistemas de apoyo gerenciales, al manejo del clima organizacional, a la expresión del compromiso para que la organización funcione efectivamente según las competencias gerenciales.

Para este proyecto se considera que un programa de mediación el cual va a consistir en una serie de pautas que incluyen políticas, objetivos, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, entre otras que permitan la asimilación de nuevos conocimientos y la sistematización del proceso de la

mediación en la gerenciales y administrativos que orienten el desplazamiento de la organización hacia la excelencia.

Muy pocas veces se recurre a la mediación para que la partes involucradas (gerente- docente) (docente- docente) pueda llegar a un acuerdo o consenso, olvidando que la mediación ocurre luego que ocurre un fracaso y se necesita de intermediario que no esté involucrado directamente con la situación. Si las partes del conflicto aceptan haber cometido el error, el que hace el papel de mediador, podrá realizar un trabajo con rapidez y eficacia logrando la conciliación.

### **Mediación**

Es un proceso que emplea a un tercero neutral comunicador, de carácter público como privado, quien tiene autoridad de decisión con el objetivo de lograr un acuerdo sustantivo entre las partes. Con la mediación, la posibilidad para resolver asuntos sustantivos pasa enteramente al control de las partes. Este principio está ganando popularidad porque el control del proceso por el tercero neutral garantiza ciertamente el proceso objetivo, mientras el control de lo sustantivo por las mismas partes asegura un resultado satisfactorio. (Stone-Molloy y Rubenstein, 2000, p. 7)

La mediación sirve para satisfacer las necesidades de dos adversarios en conflicto, mientras preserva o fortalece sus futuras relaciones. Un mediador se sienta con los dos adversarios y guía la discusión. El mediador es un tercero neutral, sin autoridad independiente o habilidad para imponer un convenio – su papel no es tomar la decisión final, sino guiar a los socios para que adopten una solución acordada mutuamente.

#### **Etapas del proceso de mediación**

Cada etapa de la mediación posee sus características con una duración y contenidos diferentes:

- **La reunión inicial:** se llaman a las partes por igual si se puede sino lo hace por separado, con el objetivo de establecer las reglas del procedimiento y lo que se puede obtener de la mediación, haciéndoles saber que no hay soluciones mágicas, el mediador debe resaltar que el resultado dependerá de la voluntad de las dos partes para llegar a un acuerdo.
- **Confidencialidad del proceso:** El mediador debe explicar a las dos partes como será tratado lo que en las reuniones se digan.
- **Proceso voluntario:** dejara claro que comenzar el proceso de mediación significa una buena disposición y voluntad.
- **Aclara el problema:** Identifica en que consiste el conflicto y consensuar los temas más importantes para las partes.
- **Proponer solución:** trata cada tema y buscar vías de arreglo
- **Llegar a un acuerdo:** Evaluar las propuestas, ventajas y dificultades de cada una, y llegar a un acuerdo.

## Clasificación de la mediación

Suárez (2010) hace una clasificación de la mediación señalándolos de la siguiente manera

Comunitaria: se orienta a la resolución de problemas de convivencia en el barrio, la colonia o la población. Se caracteriza por no requerir la participación de mediadores expertos (aunque si con una mínima capacitación, sino que comúnmente se trate de habitantes de lugar reconocido por sus cualidades humanas y deseo de ayudar.

Escolar: Busca resolver, de forma pacífica y mediante acuerdos, los conflictos que surgen en comunidades estudiantiles, ya sea entre alumnos y maestros o entre cualquier grupo de ellos.

Familiar: Atedien el hecho que la relación familiar aplican un conjunto de actitudes y sentimientos de gran importancia , y que se trata de vínculos

que continuaran existiendo más allá del problema que surja en un momento, la mediación permite tender un puente de concordia, y resolver una controversia teniendo como prioridad el mantenimiento de las relaciones.

**Penal:** Aunque en otros países se ha experimentado con mediaciones penales aún en los llamados delitos graves, en otros países como México, puede ser particularmente útil en los delitos en que proceda el perdón del ofendido.

**Extraprocesal:** se realiza como un paso necesario, previo al acceso a posttribunales en ocasiones se le sustituye por conciliación en tanto que suele realizarse ante un organismo público

**Intraprocesal:** Es la que se realiza dentro de un proceso judicial, dentro de la audiencia preliminar o despacho sanador. Suele ser sustituida por la conciliación.

### **Beneficios de la mediación**

De acuerdo con el Centro de Resolución de Conflicto del Colegio de Abogados del estado Lara el beneficio de la mediación se da en los siguientes aspectos.

Respeto a la dignidad humana, Visión positiva

Proceso voluntario de autodeterminación

Preservación de relaciones

Experiencia educacional, informativa y formativa

Rápida y económica

Informal y flexible

Alta motivación y participación

Proceso confidencial, imparcial, neutral, balance y seguro

Proceso autocompasivo (las partes deciden)

Promueve una cultura de compromiso y diálogo, empatía, confianza.

Se emplea en una amplia variedad de ámbito (educativa, comercial, familiar y de divorcio, institucional, comunitaria, ambiental, judicial, pública, laboral)

## **El Mediador**

### **Rol del Mediador**

Uno de los personajes más importantes es el mediador, porque su rol es muy diferente al del juez natural que tramita las causas en vía jurisdiccional; por eso es importante conocer el papel, las funciones, el poder y la capacidad de decisión que asume éste actor en la Mediación, así como los parámetros de actuación que en el mismo tiene. En te sentido, para Quintero (2010),

El mediador aporta sus experiencias, teorías, procesos, crea condiciones favorables para la resolución pacíficas del conflicto, o al menos puede transformas la dinámica del conflicto en términos constructivos y, según su maestría, puede actuar como capacitador informal de las partes porque el proceso de mediación es una oportunidad para el entrenamiento de las partes acerca de nuevas maneras de encauzar los desacuerdos, sin violencia. (p. 15)

En tal sentido se puede decir que la mediación se centra en la persona que desempeña el cargo de mediador. Es un papel que requiere una gran experiencia ya que ocupa un lugar neutral pero no equidistante de las partes, que tiene que respetar el protagonismo de las mismas y no suplantarlas y a la vez no perder el control de un proceso que sin su presencia se ha mostrado imposible Badilla (2003 nombra algunos procesos de la mediación que ayuda a solucionar el conflicto. Del mismo modo el autor expresa que el papel del mediador es imprescindible en la afectividad y desarrollo del uso de técnica para la solución de conflicto, sus principales funciones:

- a) No toma partido
- b) No juzga qué parte está en lo correcto o no
- c) No tiene poder alguno de decisión

- d) Debe tratar de comprender a cada parte de la disputa por igual y garantizar que comprendan las perspectivas de la otras personas
- e) Debe identificar tanto los intereses comunes como la incompatibilidades
- f) Ayudar a las partes a que comprendan que ellos mismos son causantes del problema que afrontan

### **Bases Legales**

A continuación se podrá encontrar algunas leyes que colaboran a fundamentar esta investigación y proporciona orientación a una gran parte de docentes y gerente sobre la leyes que apoyan o están en desacuerdo con algunas acciones y problemáticas que a lo largo de la investigación se han hecho evidente.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el capítulo VI, De los derechos culturales y educativos establecidos en su artículo 102.

...la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corriente del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal... (p79)

El respeto a todas las corriente de pensamiento son importantes, como lo menciona el artículo, permitirá el desarrollo creativo de cada individuo, el respeto al pensamiento lleva a que las opiniones de cada participante de una organización sean escuchados, valoradas y tomadas en cuentas.

También se tiene en el artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica (...) p 81. En este artículo se plantea como toda persona que se encuentre dentro de una institución educativa ha de tener una capacidad académica y a su vez una reconocida moral, este último es uno de los más importantes aunque un docente debe tener estas dos cualidades presentes cada día en su labor, para lograr que la institución no presente fallas ni quejas a su servicio. Permitiendo de esta manera que la misión de la institución donde laborar siga su curso sin ningún percance.

Ley Orgánica de Educación (L.O.E) 2010 título IV, De La Profesión Docente Capítulo I, Disposiciones generales, establece en el artículo 77: el personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos.

En este artículo se menciona diversas funciones que han de cumplir los docentes , que a su vez pasan a ser gerentes en algunas etapa; es importante mencionar que el proceso de la mediación es primordial para todas las personas que estén en el cargo de gerencia , es la mediación la que permitirá ejercer las funciones de enseñanza a través de la comunicación. Es de suma importancia que los docentes gerentes del aula y de un futuro de la institución, este en capacidad para la investigación, dirección y supervisión, funciones las cuales se deben de poner en consideración, para la elección de un gerente.

En el artículo 83 de la L.O.E: Ningún personal de la docencia podrá ser privado de su desempeño sino en virtud de decisión fundada en expediente instruido por la autoridad competente de acuerdo con lo dispuesto en esta ley. El afectado tendrá acceso al expediente y podrá estar asistido de abogado. De acuerdo con este artículo todo gerente debe tener conocimiento previo de la leyes de los artículos a los cuales puede apelar según sea el

conflicto con su docente, un gerente debe conocer muy bien todos los procedimientos a seguir para poder sancionar a un docente que incurra en cumplimiento de las normativas y funciones ; así mismo es muy importante tener pleno conocimiento de cómo armar un expediente con todos los procedimientos administrativos, en caso de que un docente incurra en fallas o faltas graves a su labor.

En el artículo 119: también incurren en la falta grave a los profesionales de la docencia en ejercicio de cargo de dirección o supervisor de la educación, cuando violan la estabilidad de los educadores o dieren lugar a la aplicación de medidas ilegales contra estos.

Es importante considerar este artículo debido a que, un gerente, según el conflicto que presente dentro la institución, debe informarse muy bien de qué medidas le son permitidas para sancionar a los docentes que fallen en sus labores y cuáles no. En caso de que este gerente incurra en una acción equivocada el docente podrá apelar la ley, la mala ejecución y procedimiento que se realizó al sancionarlo.

Artículo 121: Las faltas leves que incurran los miembros del personal docente podrán ser sancionadas con amonestación oral o escrita, o con separación temporal del cargo has por un lapso de once meses.

El ejecutivo nacional determinara las faltas leves, la gradación de las sanciones, los órganos que las aplicarán y los recursos que podrá ser ejercido por los interesados.

Este artículo hace mención a lo importante y a la obligatoriedad de usar la mediación en los casos de sanciones.

El reglamento General de la Ley Orgánica De Educación (2009) en su título III Del Régimen Educativo, Capítulo II. De los Planteles, Cátedra y Servicios.

En el artículo 69: El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educativo, impartiendo las

directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio Popular de Educación, Cultura y Deporte.

Para hacer cumplimiento del ordenamiento jurídico dentro de la instituciones e impartir las directrices, debe comunicarse, pero para ello debe valerse de diferentes los diferentes elementos de la mediación, de esta manera todos los que laboran en la institución entenderán y conocerán sus derechos y deberes, también los procedimientos a realizar para poder disfrutarlos.

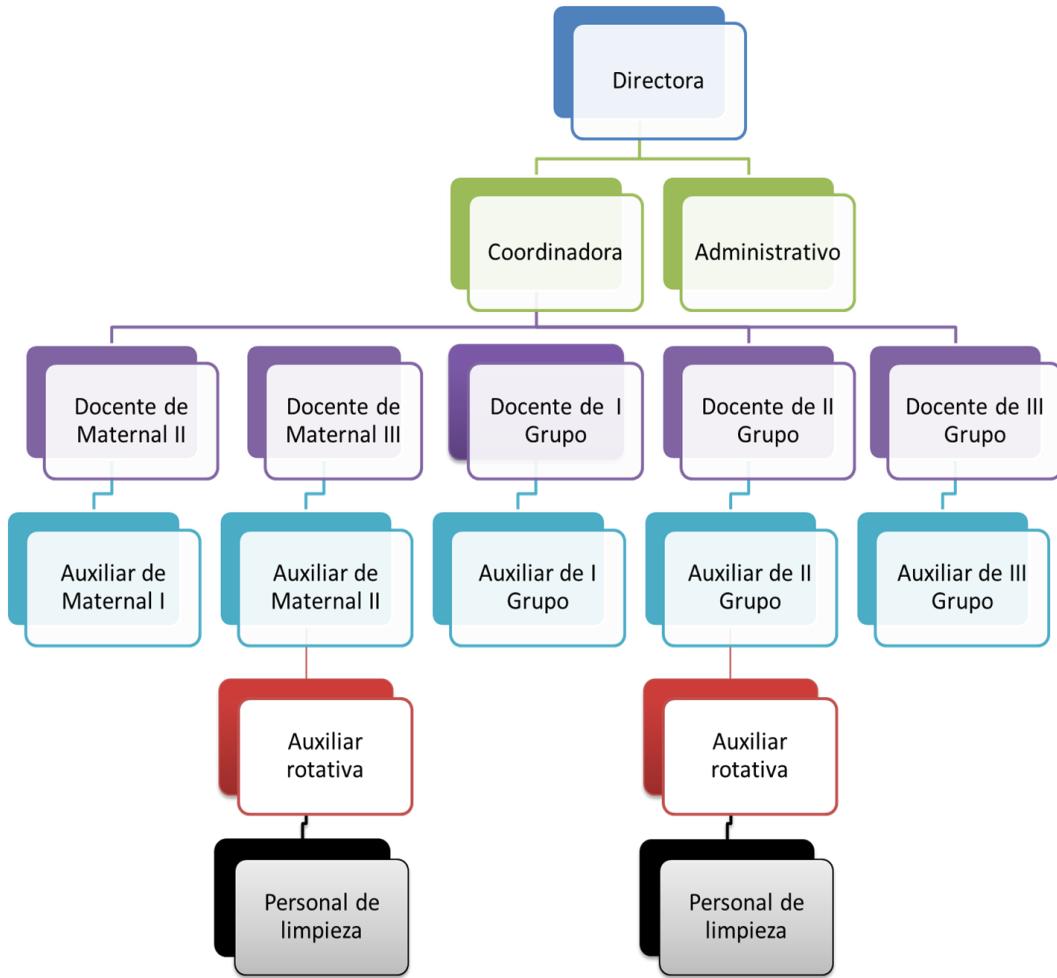
## **Contexto Laboral**

### **Reseña Histórica del Preescolar Carrusel**

El preescolar fue fundado el 5 de abril del año (1995), por la profesora Elita Hernandez de Sánchez, con el objetivo de brindarles educación a los niños y niñas 3 a 6 años del Sector de Montalbán II del Municipio Libertador; ese mismo año fue inscrito el centro en el Ministerio de Educación, al principio la matricular estudiantil fue de 50 alumnos que la constituía los niños y niñas que Vivian en los edificios cercanos, eran atendidos por 6 docentes de Educación preescolar. La dirección del plantel era dirigida por la señora Elita Hernández de Sánchez la cual: organizaba y planificaba las actividades que se realizaban con el personal y los niños.

Para el Año (2000) la instrucción le abrió las puertas a los niños de 6 meses, 1 años y 2 años brindándoles estimulación temprana y atención en la parte pedagógica, permitiendo la incorporación de nuevas docentes las cuales eran graduadas de las distintas instituciones del país en el área de preescolar. Ese mismo año muere de cáncer la señora Elita Hernández de Sánchez y la responsable del plantel es su hija la licenciada en administración Carolina Sánchez hasta la actualidad.

## Organigrama



### Misión:

El centro de Educación Inicial “Preescolar Carrusel”, tiene como principal misión formar, orientar y potenciar integralmente a niños y niñas, en fase: Maternal y Preescolar, fomentando principios y valores que sustenta la concepción de un venezolano y venezolana crítico, creativo con identidad propia; acto para desenvolverse en una sociedad, libre democrática con

apertura para incorporarse a la vida, trabajo y a los cambios que la dinámica actual nos demanda.

Nuestra misión es y será siempre por los niños y para los niños, razón por la cual nos esforzamos cada día, por ser un centro de calidad.

**Visión:**

Nuestro Centro de Educación Inicial, va hacia la conformación de un complejo educativo, donde se logren estrechar vínculos comunitarios, que nos permita proyectar y ejecutar acciones tendientes a fortalecer alianzas, cooperativismo y proyectos sustentables que beneficie el colectivo. Igualmente pretendemos ampliar el servicio educativo dando continuidad a la primera etapa de básica, la cual vendrá a dar respuesta los padres, representantes, niños y niñas que culminan su fase preescolar en nuestra institución.

## **SECCIÓN III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Interpretando la opinión de Lucero (2010) el marco metodológico representa el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de indagación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio, la población que formará parte de él y la muestra que será seleccionada.

En atención directa a lo expuesto, el marco metodológico conocido también como metodología, consiste en un plan que se traza el investigador conformado por estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido este capítulo comprende el tipo, nivel, diseño y modalidad del estudio, así como la caracterización de la población y muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento metodológico.

#### **Tipo de Estudio y Diseño**

Dada las características de la investigación y los objetivos plateados, la misma se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, porque pretende dar soluciones optimas a través de un sistema totalmente operativo y funcional al problema planteado atendiendo a los requerimientos y necesidades observadas de la institución donde se realizará el estudio, estando en concordancia con lo establecido en el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral UPEL (2012) el cual define Proyecto Factible como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de

un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" (p 21).

Además se utilizará el diseño de investigación no Experimentales de Campo que permitirán recolectar la información directamente de la realidad estudiada para proceder luego al análisis e interpretación. El diseño de una investigación tiene como propósito, según Aria (2006): "especificar un conjunto de estrategias que se planifican a objeto de desarrollar la investigación" (p.38). En tal sentido, en esta parte de la investigación se presentará la forma en la cual se va a conducir todo el proceso de recolección de información y su procesamiento, para dar respuestas a las interrogantes centrales del estudio.

El paradigma de la investigación es positivista, el cual según Bisquerra (2000) estable que "el paradigma positivista trata de adaptar el modelo de las ciencias físico naturales a las ciencias sociales, siendo un fiel representante del positivismo lógico. Utiliza básicamente el enfoque cuantitativo" (p 49)

La corriente positivista también se apoya en las observaciones de las experiencias o de relaciones entre los hechos, bajo las cuales se generan los conocimientos. En tal sentido se considera que la información obtenida, con respecto a las variables de estudio, sean cuantificables y medidas a través de la estadística descriptivas, ya que permite describir y explicar los hechos observados en la investigación.

Ahora bien de acuerdo con el mínimo de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolecta los datos, la investigación es de tipo transaccional o trasversal. Que según el autor anteriormente mencionado es cuando "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **Operaciones de las Variables:**

Las variables del presente estudio están conformadas por: manejo de conflicto y un programa de mediación, debido a que la mediación es el procedimiento no adversario en que un tercero neutral no tiene poder sobre las partes, ayuda a los demás a comunicarse y a encontrar el punto de armonía ante el conflicto. Mientras que el conflicto se concentra actuaciones en las que dos o más personas entra en oposición, desacuerdo por su: posición, intereses, necesidades, deseos.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007) definen variables como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativo o cuantitativo” (p. 169). Estos valores se establecen mediante la observación y estar en condiciones de medirse para decir que de una entidad de observación a otra, el factor varía y por tanto cumple con sus características.

Este proyecto contiene un tipo de variable cuantitativa que según Baptista (2005): “son las características que poseen valores numéricos”. Las cuantitativas serán expresadas, dentro de los instrumentos, como los ítems siempre, algunas veces, casi siempre y nunca, que llevaran a obtener los resultados de manera numérica, obteniendo respuesta según de una cantidad de porcentaje que luego se analizará mediante esquemas de barras para así obtener los resultados arrojados por la muestra.

La operación de las variables Arias (2006) la define “un proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos, observables y mediables (p.63). En tal sentido es indispensable determina los parámetros de medición, para establecer la relación de la variable y el objeto de estudio.

Cuadro N°1

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Variable Operacional	Dimensión	Indicadores	ítems
Diagnosticar los tipos de conflictos que se presentan en el C.E.I “Preescolar Carrusel”	tipos de conflictos	Es un producto de la diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado la inferencia o la oposición Silva (2014)	Centraliza en el deterioro de las relaciones humanas que determina cualquier gesto de las partes sea mal interpretado como una agresión	organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de papel</li> <li>• Conflicto entre unidades</li> <li>• Conflicto interpersonal</li> <li>• Conflicto entre director y docentes</li> <li>• Conflicto entre docentes</li> <li>• Conflicto de rol</li> <li>• Intrapersonales</li> <li>• Intragrupal</li> </ul>	1-2 3 4 5-6-7 8 9-10 11 12
Diseñar un programa de mediación para el manejo de conflicto en el C.E.I “Preescolar Carrusel”	Programa de mediación	Es un conjunto de acciones metodológicas que se planifican con el fin de alcanzar los objetivos propuestos Araujo (2010)	Herramienta que consiste en una serie de pautas que incluyen planificación de actividades, entre otras que permitan la asimilación de nuevos conocimientos en los procesos gerenciales y administrativos que orienten el desplazamiento de la organización hacia la excelencia.	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento entre las partes</li> <li>• Identificación de intereses</li> <li>• Acuerdos</li> <li>• Análisis de circunstancias</li> <li>• Reglas de procedimientos</li> <li>• Desarrollo de voluntades</li> <li>• Evaluación de propuestas</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Neutralidad</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	13 14 15 16 17 18 19 20-21 22-23 24-25

Fuente (Lopenza 2017)

## **Población y Muestra**

En esta investigación se tomara como población a 15 Docentes que estarán conformados por los directivos y las docentes de aula que laboran Centro de Educación Inicial “Preescolar Carrusel” en el turno de la mañana entre maternal, primero, segundo y tercer grupo de Educación Inicial. Este grupo de docente son las que corresponden al período escolar 2016-2017. Estando en concordancia con Rodríguez, Ochoa y Pineda (2010), definen la Población como: “...la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 91).

En el caso particular de este estudio la muestra es la totalidad de la población que conforman la directora y el grupo de docentes que laboran en el Centro de Educación Inicial “Preescolar Carrusel”, por lo tanto la muestra es censal de esta manera la autora estará en concordancia con lo que dice Ramírez (1999) que afirma “cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema en estudio, este diseño se adopta el nombre de censo” (p. 93) , por lo tanto no amerita cálculo ni selección de muestra.

**Cuadro N° 1:** Grado de instrucción académica de la población

<b>Datos Profesionales</b>	<b>Población</b>
<b>Título de Profesora</b>	2
<b>Títulos de Licenciada</b>	5
<b>Profesional sin relación con el Área de Educación Inicial</b>	5
<b>Bachiller ejerciendo en el área Educativa sin título</b>	3
<b>total</b>	15

Fuente (Lopenza 2017)

## **Técnica de instrumento de recolección de la información**

Para el logro de los objetivos planteados en la investigación se utiliza la técnica de la encuesta. Esta es denominada por Bautista (2005) como una técnica para obtener información de una muestra de individuos. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas más o menos la misma manera.

A tal efecto, se elabora un instrumento para realizar la encuesta, para ello se seleccionó el Cuestionario, el cual es descrito por Palella y Martins (2012) como: "...un instrumento de investigación que forma parte de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos" (p.131).

Dicho cuestionario será aplicado a todas las docentes que conforman la muestra; constó de 25 ítems, cada uno relacionado con el manejo de conflictos y la satisfacción laboral de cada uno de los sujetos que forman parte de la muestra. El mismo contará con cinco (05) alternativas de respuesta: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre

## **Validez y confiabilidad**

El criterio de validación para la encuesta en esta investigación, será la validez de criterio y de contenido, mediante el procedimiento de juicio de expertos, para lo cual se procederá de la siguiente manera:

Se seleccionará especialistas en el área de: Metodología de la Investigación y Gerencia Educativa.

A cada experto se le entrega por escrito: el propósito del estudio, definición de la población, conceptualización de los objetivos y el instrumento de validación en el cual se recogerá la opinión de cada especialista. Una vez obtenida la información, se verifica de acuerdo al veredicto dado por los

expertos del área que: todos los indicadores de la encuesta, guardan relación con los objetivos y su redacción de forma clara.

### **Fases de la investigación**

**Fase Diagnóstica:** Para determinar las necesidades de optimización del manejo del conflicto a través de la mediación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de las causas por las cuales el directivo y las docentes del C.E.I Preescolar Carrusel no ejecutan con éxito las funciones y tareas propias del rol que representa su cargo con eficacia 1. Las necesidades reales representadas por la función derivada de la normativa legal.

2. Las necesidades sentidas del director y expresadas por la descripción de la práctica cotidiana y contexto de actuación
3. Las necesidades potenciales determinadas por lo que los expertos y los propios directivos creen deben conocer y hacer.

**Fase de elaboración de la Propuesta:** El diseño del Programa de Mediación para el Manejo de conflicto constituye un conjunto de regulaciones, principios, procesos, normas, reglamentación, estructuras y acciones de formación continua que actualizan y mejoran el nivel de conocimientos y desempeño de los directores escolares y docentes. Este programa constituye una herramienta muy importante para que los directores desarrollen las aptitudes y adquieran los conocimientos necesarios para ejercer la función como líderes del cambio, con el propósito de garantizar el desarrollo continuo de las habilidades gerenciales, conocimientos, actitudes positivas en el gerente educativo, tendientes a optimizar su desempeño en el manejo de conflicto y a promover cultura y valores para su superación profesional dentro de la institución educativa.

**Fase de la Factibilidad:** De manera resumida, la propuesta es factible porque:

1. Puede ser aplicada a la muestra seleccionada y a cualquier otra población que presente las mismas características.

2. La directora y las docentes tienen la mayor disposición a participar en programas de Mediación para el Manejo de Conflicto programas de Mediación para el Manejo de Conflicto

El estudio de factibilidad implicó las siguientes dimensiones:

1. Financiera: Los gastos que se generaran serán costeados por la autora de la propuesta.
2. Humana: Se refiere a todo el talento humano, constituido por educadoras y directora que de manera directa o indirecta, participaron con sus aportes en el desarrollo del presente estudio.
3. Material: Constituida por papelería y enseres de oficina, equipos tecnológicos.
4. Institucional: Integrada por todas las instituciones educativas “preescolar carrusel”

### **Técnica de Análisis e Interpretación de Resultados**

La intención de la técnica del análisis de los resultados es el de resumir las observaciones que se llevan a cabo durante la aplicación de los instrumentos y la ejecución de la investigación, de forma tal que den respuestas a las interrogantes que se plantearon en un principio. Para Balestrini “el análisis e interpretación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación” p.170. Es decir, que esta fase no se constituye de manera improvisada posteriormente a la recolección y al procesamiento de los mismos.

En al presente investigación se analizaran los datos desde un enfoque Cuantitativo con la finalidad de poder medir la frecuencia en porcentaje de las respuestas suministradas tanto por las Docentes, Auxiliares y Gerente Educativo del C.E.I “Preescolar Carrusel”, lo cual permitirá la interpretación del contexto a través de la información recolectada.

## REFERENCIAS

- Alderfer (2003) *la mediación como Tecnología social para gerencial el conflicto en el ámbito universitario*. Argentina Universidad de San Juan.
- Araujo, G. (2012) *Funciones del Director y satisfacción laboral del personal docente en educación básica primaria*. Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Aristigueta (2015) *Propuesta de conformación de redes Gerenciales educativas para optimizar la mediación en la resolución de conflicto con la violencia escolar*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Educacional. Pedagógico de Caracas
- Badilla (2003) *La mediación como medio alternativo de resolución de conflicto*. Instituto pedagógico de Barquisimeto
- Bagur, R. (2010) *Estilos de negociación en la resolución de conflictos, en las jefaturas del área académica de la Universidad Rafael Landívar*. Universidad Rafael Landívar.
- Balestrini, M. (2006), *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. BL. Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Bautista, H. (2005) *Metodología de la Investigación*. México. Trillas,
- Bianco, F. (2001) *El proceso de la Comunicación*. Caracas. Centro de Investigaciones Científicas Y Sexológicas de Venezuela. Caracas.
- Brennan, P. (2009) *El Movimiento de la tercera Fuerza (Humanismo)* Londres. Publicaciones Kinsley
- Brett, S. (2009) *La Conciliación como alternativa de resolución de conflictos en forma pacífica*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la Teoría general de sistemas*. Ma Graw. Hill. Bogotá.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, *Gaceta Oficial 36.860 (Extraordinario), Diciembre 30, 1999*.

- Coser (1961). *Las funciones del conflicto Social*. MEXICO. Fondo de Economía
- García, N (2011) *Relaciones humanas y manejo de conflictos educativos*. Universidad Rafael Landívar. Departamental de Quetzaltenango. Honduras.
- Gibson, J., Ivancevich, J y Donelly, J. (2005): *Las Organizaciones*. Addison Wesley. EEUU
- González, L. (2010) *Centroamérica: violencia, integración regional y globalización*. Universidad autónoma de México. Ciudad de México
- González, M. y Otros (2008) *El gerente educativo*. Caracas. Universidad Nacional Experimental Simón Ridrigez.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2006), *Metodología de la Investigación. Manual de apoyo para los profesores*. México. Mc Graw Hill. Interamericana.
- Hofstadt, C. (2005). *El libro de las Habilidades de Comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*. Cuarta Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A .España.
- Koontz y Weirich (2007) *Curso de Administración Moderna. UN análisis de las funciones de la administración*. Tercera Edición, Edición Revolucionaria
- Lengel, R. (2007) *La selección de la información en la comunicación*. 3º Edición. Buenos Aires. Academia de Gerentes.
- Ley Orgánica de Educación (2009) publicada en la *Gaceta Oficial No. 5929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009*.
- Lewis, K. (2002) *Resolución de Conflictos sociales*. Berlín. Universidad de Berlín
- Linares, J.; Angulo, E y Villalobos, F. (2010) *Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica*. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*  
*UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín*. Maracaibo. Venezuela.

- Lucero, A. (2010) *Fundamentos de Metodología de la investigación*. Caracas. Gráficas Tao.
- Malavé, L. (2003) *El Trabajo de Investigación*. Caracas. Fondo Editorial. C.U. Prof. José Lorenzo Pérez Rodríguez
- Manes, M. (2011) *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, EdicGranica,
- Martínez G. (2011) *Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clases*. El propósito de este estudio fue analizar las manifestaciones conflictivas y el manejo que le dan a estas los docentes y directivos de la escuela básica estadal “Juan Francisco Reyes Baena. Puerto Ordaz. Universidad Nacional Experimental de Guayana, estado Bolívar
- Méndez, J. (2005) *Metodología de la Investigación*. México. Trillas.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009) *Humanismo y sistema Educativo*. Caracas.
- Ortiz, F. y García, M. (2011) *Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas*. México. Limusa
- Osorio, S. (2015) *Competencias organizacionales del gerente educativo y conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas de I y II Etapa*, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Palella, S. y Martins, F. (2012) *Fundamentos de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. Caracas
- Parson, T (2004). *El sistema Social, Revista de Occidente*. Madrid.
- Part (2001) *el conflicto de rol y ambigüedad de rol*. EE.UU
- Pérez, A. (2003) *Guía metodológica para elaborar proyectos de Investigación*, Caracas, Fedupel
- Pinto (2000) *Los Programas Educativos*. Caracas BL. Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Prieto, L. (1988) *Humanismo y Educación*. Caracas. Editorial Tropykos
- Pucho (2013) *Educación para la paz*. Barcelona

Quintero (2010). *Competencias Gerenciales y trabajo en equipo para la coordinación*. Trabajo especial de grado para optar al título de magister en Gerencia Educacional.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (9<sup>a</sup> ed.) México: Editorial Pearson.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de las Organizaciones*. México. International Thompson Editores.

Ramírez, T (1999) *Como Hacer un Proyecto de Investigación* 1ra. Edición. Editorial Panapo

Rodríguez, Ochoa y Pineda (2010). “*La experiencia de Investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento*”. Maestría en Gerencia Educativa. Valencia – Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo.

Sabino, C. (2008) *El proceso de Investigación Científica*. Caracas. Panapo.

Sánchez (2012) *Violencia interfamiliar*. Mexico. PYV Plaza Valdes

Sánchez, M. y Chávez, W. (2011) *Mediación Educativa como estrategia para la resolución de conflictos en el Aula*. Revista Electrónica REDINE – UCLA.

Senge, P. (2004) *La Quinta Disciplina*. Barcelona. Granica

Sherman, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Compañía Editorial Continental. México

Silva (2014). *La Mediación Social*. Madrid. Alcal

Stone – Malone, M, y Rubenstein, W. (2000) *Principios de resolución alternativa de conflictos: resumidos re expuestos y comentados*. Conservation Clinic. University of Florida Levin College of Law

Suaréz Carpusin (2010) *Programa de actualización gerencial en la comunicación como herramienta en la solución de conflicto gerencial*. dentro del instituto educativo Siso de Vásquez “San Agustín”

Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial: Limusa

Torrego, J, (2008) *Asesoramiento y Mediación de Conflictos en situaciones educativas*. España. Universidad de Alcalá.

Touraine (2001) *Violencia y conflicto en los ámbitos educativos*. Mexico. Novedades Educativas

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas

Viana, B. (2011) La mediación en el ámbito educativo en España. Estudio comparado entre comunidades autónomas”, Universidad de Valencia, España.

,

.