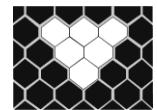




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LAS INSTITUCIONES ESCOLARES DEL DISTRITO 5, DEL MUNICIPIO  
SUCRE, ESTADO MIRANDA.**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en  
Educación Mención Gerencia Educacional

Autora: Miranda B, Ariana  
Tutor: Ramón Calzadilla

Caracas, junio de 2015



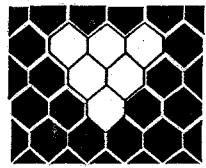
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LA U.E. DIVINO PASTOR DEL DISTRITO 5, DEL MUNICIPIO SUCRE,  
ESTADO MIRANDA.**

Autora: Miranda B, Ariana  
Tutor: Ramón Calzadilla

Caracas, junio de 2015



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL

MGE-110615-1

**ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **ARIANA MIRANDA**, titular de la cédula de identidad N° **16.382.846**, bajo el título: **TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES DEL DISTRITO 5, DEL MUNICIPIO SUCRE, ESTADO MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

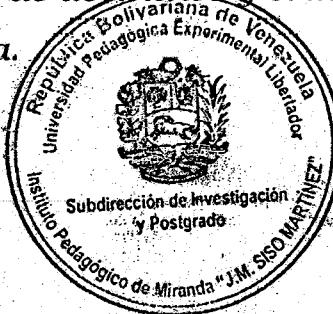
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

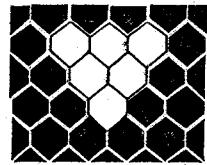
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1.- La investigación genera un aporte relevante para el programa de Maestría en Educación mención Gerencia Educacional.

2.- La presentación cumplió con los criterios requeridos para un Trabajo de Grado de Maestría.

3.- Se recomienda seguir empleando la toma de decisiones y el manejo de conflictos en el abordaje de la gerencia educativa.





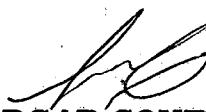
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL**

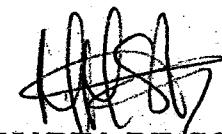
2/2

**MGE-110615-1**

**4.- Se sugiere divulgar esta investigación en el ámbito educativo.**

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los once días del mes de junio de dos mil quince, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **MSC. Ramón Calzadilla**, Tutor del trabajo **TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES DEL DISTRITO 5, DEL MUNICIPIO SUCRE, ESTADO MIRANDA**, actuó como Coordinador del Jurado examinador.*

  
**MSC. EDGAR CONTRERAS**  
C.I: 6.253.154  
*Jurado Principal*

  
**MSC. MARTA DE SOUSA**  
C.I: 12.911.573  
*Jurado Principal*



**MSC. RAMÓN CALZADILLA**  
C.I.: 6.034.866  
*Coordinador*  
*Tutor*

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema.	4
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la investigación	9
Factibilidad	10
II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	19
La Toma de Decisiones	19
Tipos de Decisiones	21
Factores que Influyen en la Toma de Decisiones	23
Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones	24
¿Por qué tomar decisiones?	25
¿Quién debe tomar las decisiones?	26
Modelo de toma de decisiones	26
Importancia de la Toma de Decisiones	27
Estrategias para tomar decisiones	28
El Conflicto	30
Clasificación de los Conflictos	31
Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos	38
Teoría constructivista	41
Bases Legales	43
III. MARCO METODOLÓGICO	53
Diseño de investigación	53
Nivel de investigación	53
Tipo de investigación	54
Población y Muestra	55
Técnica de Recolección de Datos	57
Matriz de Operacionalización de Variables	59
Validez y Confiabilidad del Instrumento	62
Técnicas de Análisis de Datos	64

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
Discusión de los Resultados	106
V. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE PARA EL MANEJO DE CONFLICTO	109
Fundamentación	109
Objetivos de la Propuesta	110
Justificación	111
Estrategias	111
Metodología	112
Recursos	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS	137
ANEXOS	142
Anexos A-1: Instrumento TDPRC 2013	143
Anexos A-2: Confiabilidad del Instrumento TDPRC 2013	147
Anexos A-3: Encuesta de opinión PCDMC 2014	149

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Distribución de la población por institución	55
2 Distribución de la muestra por institución	56
3 Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	63
4 Presta atención a las personas mientras le hablan	66
5 Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo	67
6 Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo	68
7 Mantiene comunicación permanente con todos los miembros de la institución educativa	69
8 Fomenta la comunicación entre los miembros de la institución educativa	70
9 Participa en la toma de decisiones de la institución .	71
10 Proporciona estrategias gerenciales para la toma de decisiones	72
11 Provee recomendaciones para la toma de decisiones al personal directivo	73
12 Participa en debates y análisis de alguna situación de conflicto en la institución	74
13 Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para tomar una decisión .	75
14 Consulta la toma de decisiones con el grupo de trabajo	76
15 Genera en grupos de trabajos diversas ideas respecto a una decisión conflictiva	77
16 Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión	78
17 Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito	79
18 Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional	80
19 Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada decisión institucional	81
20 Conoce los objetivos de la organización.	82
21 Ejecuta diversas tareas planificadas para lograr las metas esperadas	83
22 Aporta ideas para que los miembros de la organización cumplan con el logro de los objetivos	84
23 Monitorea que los miembros de la institución cumplan con las actividades	85

planificadas	
24 Trabaja en grupo dentro de la institución	86
25 Considera importante que todos los miembros de la institución sean tratados de forma igualitaria	87
26 Se incomoda cuando se incorporan nuevos trabajadores a la institución...	88
27 Aborda los problemas desde un punto de vista personalista	89
28 Ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con su punto de vista	90
29 Coloca barreras en la comunicación al momento de tomar decisiones en la institución	91
30 Se resiste ante los cambios organizacionales	92
31 Respeta las diferentes opiniones de sus compañeros	93
32 Acepta que cada persona posea sus propias convicciones y sistema de valores	94
33 Está a la defensiva ante cualquier toma de decisiones por parte del personal directivo	95
34 Considera que tiene la verdad absoluta ante una determinada situación de conflicto	96
35 Genera confianza entre todos los miembros de la organización	97
36 Muestra desinterés hacia la resolución de un conflicto dentro de su institución	98
37 Se adapta fácilmente a las decisiones tomadas por los miembros de su organización	99
38 Utiliza tácticas coercitivas para obtener beneficios personales dentro de la institución	100
39 Busca el punto medio antes de renunciar a su punto de vista	101
40 Enfrenta los conflictos de forma directa en búsqueda de una solución que sea beneficiosa para la institución	102
41 Es cooperador (a) en los conflictos institucionales	103
42 Valora la cooperación en los trabajos dentro de la organización	104
43 Aborda los problemas desde una visión colectiva y comunitaria	105
44 Presentación del Presupuesto	113
45 Plan del programa de Capacitación Docente para el Manejo de Conflicto	114
46 Actividad para identificar las posibles causas del conflicto	116

47	Actividad para determinar la estrategia adecuada para resolver conflictos	120
48	Actividad para asumir responsabilidad dentro de la organización	123
49	Actividad para autoevaluar los grupos dentro de la organización	124
50	El programa de capacitación cumplió con las expectativas	127
51	Organización general del contenido	128
52	Uso e idoneidad del material impreso de apoyo al contenido del programa	129
53	Importancia y utilidad general de los ejercicios de capacitación	130
54	Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc.) para apoyar y complementar el contenido del programa	131
55	Calificación general de esta capacitación	132

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Presta atención mientras le hablan	66
2 Recibe información importante por parte del directivo	67
3 El directivo toma en cuenta sus opiniones	68
4 Se comunica con todos los miembros de la institución	69
5 Promueve la comunicación entre todos los miembros de la institución	70
6 Participa en la toma de decisiones	71
7 Proporciona estrategias para la toma de decisiones	72
8 Provee recomendaciones para tomar decisiones	73
9 Participa en debates y análisis de conflictos	74
10 Toma en cuenta las creencias al tomar decisiones	75
11 Consulta las decisiones tomadas	76
12 Genera ideas para tomar decisiones...	77
13 Conoce el conflicto	78
14 Da soluciones por escrito .	79
15 Trabaja en equipo en pro de una solución	80
16 Obtiene opiniones por medio de consultas	81
17 Conoce los objetivos de la institución	82
18 Ejecuta las actividades planificadas	83
19 Aporta ideas para cumplir con los objetivos	84
20 Monitorea el cumplimiento de las actividades	85
21 Trabaja en grupo	86
22 Considera importante el trato igualitario .	87
23 Se incomoda con nuevos trabajadores	88
24 Aborda los problemas de forma personal	89
25 Ejerce presión cuando no lo apoyan con su punto de vista	90
26 Coloca barreras en la comunicación al tomar decisiones	91
27 Se resiste a los cambios	92

28	Respeta las opiniones de sus compañeros de trabajo	93
29	Acepta las convicciones y valores de cada persona	94
30	Está a la defensiva ante la toma de decisiones .....	95
31	Considera tener la verdad absoluta	96
32	Genera confianza	97
33	Muestra desinterés ante la solución de un conflicto	98
34	Se adapta con facilidad a las decisiones tomadas	99
35	Utiliza tácticas para beneficios personales	100
36	Antes de renunciar a su punto de vista busca un punto medio	101
37	Enfrenta los conflictos	102
38	Es cooperador ante un conflicto	103
39	Valora el trabajo cooperativo	104
40	Aborda los problemas en forma colectiva	105
41	Expectativas del Programa	127
42	Organización del contenido	128
43	Idoneidad del material impreso	129
44	Importancia y utilidad de los ejercicios	130
45	Eficacia de los elementos audiovisuales	131
46	Calificación general	132



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
**JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional

**TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LA U.E. DIVINO PASTOR DEL DISTRITO 5, DEL MUNICIPIO SUCRE,  
ESTADO MIRANDA.**

Autora: Ariana Miranda Barbera  
Tutor: Prof. Ramón Calzadilla  
Fecha: Junio 2015

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito Proponer un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos, en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda. Se enmarca en una investigación de campo, de nivel descriptiva, que busca explicar los hechos a partir de las relaciones entre las variables de estudio persiguiendo la neutralidad y la objetividad, y de esta manera aproximarse a la realidad, se aplicó la técnica de encuesta a través del cuestionario. Puesto que el conflicto a menudo se relaciona con situaciones difíciles en las que se presenta una oposición de posturas que afectan la toma de decisiones, por esa razón una gestión efectiva de un conflicto debe llevar a una situación Ganar-Ganar para ambas partes; por lo tanto, para que una organización funcione efectivamente los individuos deben establecer relaciones de trabajo que permitan tomar decisiones certeras. Se aplicó un programa de capacitación docente para el manejo de conflictos, siendo bastante aceptado por el personal docente del Colegio. Se concluyó que la toma de decisiones no puede basarse solo en reacciones espontáneas o coronadas, sino debe ser sistemático y razonado para asegurar a la organización el crecimiento y desarrollo que merece, así como también, la formación permanente del directivo y el de todos los miembros para alcanzar satisfactoriamente las metas y objetivos de la institución.

**Palabras claves:** Toma de decisiones, decisiones estratégicas, conflictos, resolución de conflictos.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha dado una importancia cada vez mayor a la gestión educativa, pues en las mismas el logro de la calidad educativa requiere de personal gerencial adecuadamente preparado y un entorno que facilite la dinámica organizacional. Es por ello que urgen escuelas con una gestión educativa que promueva la participación real, eficiente, eficaz y significativa de los actores educativos.

Así, entre todos los docentes de la Unidad Educativa Colegio Madre del Divino Pastor se percibe al gerente docente como una figura de suma importancia, ya que es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien realiza los planes de acción, transmite la visión institucional o quien la dificulta, entre otros aspectos, que lo revelan como pieza clave para el desarrollo de las organizaciones educativas. Con ello, resulta sumamente importante que el docente participe en las organizaciones educativas de forma activa y creativa mediante la intervención en la toma de decisiones.

Sin embargo, toda decisión involucra la búsqueda de solución problemas y su definición, a veces el problema se evidencia, en otras ocasiones no es observable. Es así como la escuela se percibe como un lugar donde existen grupos heterogéneos que responden a intereses diversos y no necesariamente alineados con los de la escuela o con los demás grupos. Estos grupos se reconocen tradicionalmente con cierta facilidad: docentes, directivos, padres de familia, estudiantes, entre otros.

Por esa razón, el conflicto puede tener ya sea un impacto negativo o positivo en el logro organizacional, dependiendo de la naturaleza del conflicto y de cómo éste se maneja. En cada organización debe existir un óptimo nivel de conflicto (en las personas, entre ellas e inter institucional) que puede ser considerado altamente funcional para la toma de decisiones oportuna y assertiva por parte del personal directivo y docente, el cual ayuda a generar logros positivos. Así mismo, las organizaciones necesitan tener especificadas su misión, visión, metas y objetivos en

cada área donde el desempeño influencie la efectividad de la propia toma de decisiones.

Pero, ¿cómo se solucionan conflictos en las instituciones? Sin lugar a dudas la capacidad para manejar los conflictos es una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente, ya que el manejo de conflictos es una situación en la cual dos o más partes creen que lo que quiere una parte es incompatible con lo que desea la otra (malos entendidos, ruido en los canales de comunicación, metas de la unidad, las personalidades y los sistemas de valores), las diferencias en la estructura (comunicación en las empresas, ya sea horizontal o vertical, que causa problemas de integración y con frecuencia producen conflictos) y las diferencias personales. Por esa razón, no hay método único para resolver conflictos y que sea adecuado para todas las situaciones, más bien la situación misma dictará la técnica, es decir, ya sea por imposición, por colaboración, por elusión, la transigencia y, por último, la conciliación. Por lo general, esta situación requiere del desarrollo de habilidades y competencias que respondan apropiadamente con la utilización potencial de los recursos en el menor tiempo posible, lo cual genera un amplio espectro de retos y oportunidades para ambos escenarios de creación: la institucionalidad educativa y los sectores comunitarios.

Como toda institución educativa, la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, presenta situaciones problemáticas como desmotivación por parte del personal docente, comunicación poco fluida, carencia de un liderazgo democrático participativo, verticalidad en la toma de decisiones, confrontación de creencias, emociones y hasta ideologías.

De esa manera, se pretende dar, a través de un programa de capacitación docente para el manejo de conflictos, herramientas para mejorar la organización y participación del talento humano socio-educativo, e inclusive crear nuevos enfoques de productividad social que permitan tomar buenas decisiones, resolver los conflictos para optimizar la calidad educativa integral en función del servicio que presta la institución.

En este sentido, se inicia el estudio estructurado en las siguientes secciones:

Capítulo I: El problema, se centra en el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación. Capítulo II: Marco Teórico, se desarrollan los antecedentes, referentes teóricos y la base legal. Capítulo III: Marco Metodológico, que comprende el tipo y nivel de la investigación, población, muestra, técnica de recolección de datos y la tabla de Operacionalización. Capítulo IV: Análisis de resultados y su interpretación. Capítulo V: El programa de capacitación docente para el manejo de conflictos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **El Planteamiento del Problema**

Hoy en día la educación representa una plataforma de vivencias y experiencias del ser humano que le llevan a activar una mejor calidad de vida, tanto en lo personal como en lo profesional. Además de ello determina los valores y principios que rige todo sistema educativo a partir de la escuela, donde la labor docente, expresada a través de sus habilidades gerenciales, trasciende para convertirse en un agente de cambio y de progreso, en contribución al bien común.

Además, el cambio es la única constante y que continúa siendo la consigna para los gerentes en toda organización. Hoy más que nunca los gerentes requieren un entendimiento amplio de las herramientas y recursos que pueden utilizar para obtener mayor efectividad, que es crucial para cualquiera de ellos que aspire a entender el cambio, y cómo su organización educativa necesita responder al mismo, el entender a las personas que forman parte de la organización como lo son los subdirectores, coordinadores, docentes, personal administrativo u obrero.

Cada individuo aporta a una organización un conjunto único de antecedentes y características personales y experiencias de otras organizaciones. Por tanto, al considerar a las personas que trabajan en las organizaciones, un gerente debe observar la perspectiva única que cada individuo lleva al entorno laboral. Por esa razón, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) incluyen procesos de comportamiento que contribuyen a la relación organizacional eficaz como lo es la comunicación, liderazgo y la toma de decisiones, entre otros.

Así mismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) mencionan que: “la supervivencia de una organización se refiere a la habilidad de conducción para recibir, transmitir y guiarse por la comunicación” (p. 14). Es importante destacar que el proceso de la comunicación une la organización e integra las actividades dentro de la organización.

El directivo, mediante una comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa un trabajo en equipo donde, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal (Ramírez, 2008).

Son varios los retos que enfrenta hoy la gerencia educativa de una institución, problemas de liderazgo, desmotivación, desempeño laboral, comunicación, poder, discriminación, etc. Las tareas o funciones generales que debe cumplir un directivo están condicionadas por un conjunto de factores organizacionales contingentes e influyentes por los problemas arriba considerados que a la vez difieren entre sí según su objeto, y están regidas por determinados principios y se desarrollan en ámbitos o áreas determinadas.

Así como la calidad de la toma de decisiones en una organización dependerá de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas, ya que todos tienen que tomar decisiones constantemente, el rango de las decisiones es realmente vasto y complejo.

En este sentido, Moody (1990) destaca que: “quien toma decisiones no solo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlo en forma oportuna” (p. 2), en consecuencia, la importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión, por ejemplo: una decisión que puede ser de poca importancia para un gerente, puede ser de gran importancia para una persona que ocupa un cargo inferior.

El problema es cómo decidir cuál es la mejor alternativa y la solución estará dada en base a las decisiones que se tome y al tipo de conflicto que se identifique, entonces ¿cómo tomar decisiones efectivas? Dado que la incertidumbre siempre

existirá, la respuesta es analizar primero el problema y luego evaluar la magnitud relativa.

Si la participación de los docentes en la toma de decisiones resulta apropiada depende de la situación conflictiva, por lo tanto, en las tareas de solucionar los conflictos los grupos cohesionados y en permanente comunicación producen más y mejores soluciones que los individuos proponiendo alternativas de manera aislada. Pero, los grupos se toman más tiempo que los individuos para desarrollar soluciones y tomar decisiones, por ello debe existir una persona que dirija las posibles soluciones para el logro de una toma de decisión colectiva.

Es importante destacar, que el conflicto es una situación común en las organizaciones educativas. Definido por Griffin y Moorhead (2010) como “un proceso que da como resultado las percepciones de ambas partes de que trabajan de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión” (p.382).

A pesar de que el conflicto es considerado en ocasiones como dañino, y por tanto algo que debe evitarse, también puede tener algunos beneficios. Por otra parte, el conflicto puede estimular nuevas ideas, promover la sana competencia y energizar el comportamiento.

Los gerentes deben saber cuándo estimular el conflicto y cuándo resolverlo, si quieren evitar sus efectos potencialmente negativos. Entonces, es posible utilizar varios métodos para estimular el conflicto en condiciones controladas. Además, se pueden manejar programas de capacitación para aumentar la conciencia de los empleados sobre los problemas potenciales en la toma de decisiones en grupo y las interacciones grupales.

Según lo planteado anteriormente, la gestión educativa requiere de adecuadas toma de decisiones para resolver conflictos de forma sistemática y racional, para alcanzar con éxito las metas y objetivos establecidos los miembros de la organización educativa, así como manejar estrategias acordes que permita tener un excelente clima organizacional y funcionamiento efectivo y eficaz de la institución.

Por esa razón, es importante que todos los gerentes educativos, como los miembros docentes que integran las instituciones estén permanentemente formados y actualizados con respecto a la toma de decisiones acertadas para manejar los conflictos de forma eficiente y eficaz y así el gerente enfrente el desafío que se genera hoy en día al administrar una institución educativa.

El gerente educativo, definido como todo el personal docente que labora en una organización (es gerente de aula como microsociedad, en cada una de las unidades que opera) debe estar consciente que a su cargo tiene un recurso valioso que es el humano. Cada docente tiene como objetivo el de desempeñarse de la mejor manera para alcanzar las metas institucionales y los objetivos de la educación del país. Además debe ser concebido como un individuo con experiencias propias y con aspiraciones diferentes a los demás. Por eso, los directores deben propiciar estímulos, motivaciones e incentivar a los docentes a formarse y capacitarse para los diferentes desafíos que se presentan día a día en la institución y así desarrollar un ambiente de armonía y progreso.

Debido a esta situación, que no solo se presenta en la vida diaria de las organizaciones, sino en diversas instituciones educativas, específicamente en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, ubicada en la urbanización el Marqués, municipio Sucre del estado Miranda, donde durante mucho tiempo se han observado diversos conflictos que se generan por estrés, desmotivación, comunicación poco asertiva entre el personal docente, y que al no utilizar adecuadamente las estrategias para resolverlos, la situación persiste y no se toman decisiones que pudieran revertir positivamente el conflicto, sino que se incrementa el problema y se generan otros que no existían y que pueden afectar el clima organizacional es lo que ha permitido a la investigadora formular las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles serán los conflictos por parte del personal docente en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda?
2. ¿Qué estrategias gerenciales de toma de decisiones se deben tomar en cuenta para la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda?

3. ¿Podría diseñarse un programa de capacitación para el manejo de conflicto la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda?

4. ¿Sería viable la aplicación de un programa de capacitación para el manejo de conflicto la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda?

Estas interrogantes permitirán despejar las incertidumbres que la temática encierra a medida que se va desarrollando a profundidad su investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

### **Objetivos Específicos**

5. Determinar los conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

6. Describir las estrategias gerenciales de toma de decisiones utilizadas para la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio sucre del estado Miranda.

7. Diseñar un programa de capacitación para el manejo de conflicto en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

8. Aplicar un programa de capacitación para el manejo de conflicto en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

9. Valuar del programa de capacitación docente para el manejo de conflicto en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda

## Justificación de la investigación

El proceso racional para tomar decisiones requiere que cada vez haya más conciencia en la identificación del problema; la determinación de qué y quiénes están involucrados en éste y, si es posible, una solución.

Tener un amplio conocimiento, sobre el manejo de conflicto de los trabajadores, debe ser primordial en las organizaciones como en las sociedades, ya que, en determinados momentos éstos actúan de manera negativa hacia el desarrollo y mejoras de la misma, ya que generan ciertas discrepancias, que con un buen conocimiento en cuanto a su repercusión se puede evitar, obteniendo con ello mejoras en cuanto al desenvolvimiento personal de cada miembro en los lugares en donde desempeñen sus funciones.

Lo anterior permite considerar que los conflictos debido a discrepancias personales pueden llegar a interferir con el desempeño laboral del personal docente, los administrativos o personales a cargo de brindar apoyo frente a estos conflictos, por lo que el personal directivo deberá enfatizar mayor prioridad en éstos en cuanto al fomento de un clima positivo, a fin de evitar mayores desventajas hacia la productividad organizacional como condición del desarrollo humano, construyendo entre todos la institución educativa esperada.

Los conflictos que se presenten entre los trabajadores de las organizaciones, serán de gran utilidad para éstas, siempre y cuando se apliquen estrategias eficientes de manejo de conflictos, de tal manera se obtendrán beneficiosos resultados, generando así entre cada miembro de la organización la confianza y la seguridad de ser comprendidos, frente a algún hecho o conflicto que pueda obstruir con la efectividad de la organización y de cada miembro que lo conforma.

Es importante recordar que el equipo directivo es uno de los principales protagonistas de la organización educativa, debe adaptarse y generar respuestas válidas junto con el resto del personal docente según surgen e identifican conflictos y necesidades educativas.

De esta manera, las instituciones educativas contaran con una gerencia efectiva, que facilite las relaciones interpersonales e intragrupales entre los docentes y el personal directivo a través de una comunicación eficaz que permita un efectivo clima organizacional. Así mismo, permitirá desarrollar una adecuada estrategia comunicacional, donde se propicie la integración de los distintos niveles de la organización educativa, a través de estrategias adecuadas que permitan resolver conflictos y tomar decisiones acertadas, optimizando la participación del personal a través de la motivación, en todos su niveles jerárquicos.

## **Factibilidad**

Es importante destacar que la participación es, desde luego, uno de los valores esenciales de una institución porque de modo efectivo y con diversas consecuencias representa un espacio social democráticamente gobernado por el pensamiento, la crítica, la provisión y realización del bien común de la educación.

Ello supone, entre otros asuntos, que sea un contexto institucional donde diversas voces (comunidad educativa, consejos educativos, estudiantes y el resto del personal que labora en la Unidad Educativa), también las del profesorado, sean oídas y articuladas en procesos de debate, deliberación, concertación y práctica, teniendo como referentes los valores, principios, relaciones y actuaciones que han de vertebrar un currículo democrático y participativo.

De esta manera, la factibilidad de la investigación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información, debido a que reúne las características y condiciones. Además, se contactará con la dirección de la institución para obtener la autorización, así como la colaboración de los docentes, lo cual proporcionará la recolección de los datos para obtener los resultados del presente trabajo de investigación y poder referenciar la propuesta del programa hacia las demás instituciones educativas del Distrito 1, del municipio Sucre del estado Miranda y con la Zona Educativa respectiva. El asunto es que los conflictos es una condición inherente a todas las

organizaciones educativas, hay que unir esfuerzos para que los programas de capacitación, talleres y demás instrumentos educativos sean aprovechables por todos los docentes de la región, y porqué no del país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

Esta sesión presenta inicialmente la información de trabajos e investigaciones realizadas con anterioridad, que de alguna manera aporten información valedera a la investigación actual, como lo es la influencia de la toma de decisiones para la resolución de conflictos” en tal sentido se presenta lo siguiente:

La toma de decisiones es, desde luego, un proceso sistemático para escoger la opción que ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones para la creación de valor a todos sus grupos de interés. La mayoría de las veces las cargas del trabajo y el tiempo limitado no permiten integrar todos los datos y la información que se requiere para tomar decisiones acertadas, malas decisiones ponen en riesgo la existencia de la escuela, buenas decisiones crean valor a la escuela, al final del camino administrar es tomar decisiones sabias y oportunas.

Sin embargo, Gastelo y Tomislav (2005) en su artículo señalan que:

La distribución de los tiempos y de los espacios no toma en consideración la necesidad de encuadres formales para las reuniones de trabajo sobre la tarea pedagógica del cuerpo docente. Además las responsabilidades legales que sobrecargaban al equipo de conducción pueden consolidar las modalidades autocráticas, dada la presión que sobre él se ejerce para resolver con rapidez situaciones de la cotidianidad institucional (s/p).

Los autores se refieren a la convivencia de que en toda organización pequeña o grande se adopte un modelo o esquema que guíe la toma de decisiones en todas sus áreas operativas. Lo importante y decisivo es que en la institución cuenten con un modelo o esquema que puedan utilizar todas las áreas y todo el personal para afrontar, con mayores probabilidades de éxito, las decisiones que deben adoptar.

Las organizaciones que se mantienen fuertes son aquellas que adecuan su estructura a satisfacer el cliente. Esta acción es imposible de alcanzar si no se cuenta con un eficaz equipo humano, motivado, comprometido y que participa responsablemente en la gestión gerencial. De allí, Koont y Wehrich (1999), determinan que la participación es “una forma de reconocimiento, que tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación” (p.483). Es la acción de lo que el jefe decide y manda, pero el trabajador decide. Es escuchar las necesidades de las personas y ver en qué medida pueden ser satisfechas.

En un sistema participativo se debe fijar claramente los campos de delegación, el reparto del poder, los niveles de decisión, junto a una formación permanente a todos los niveles, para que las personas aprendan métodos de coordinación y especialmente se pongan de acuerdo en cómo van a canalizar sus inquietudes y van a ser tomadas en cuenta sus opiniones.

Asimismo, Santaella (2008) en un trabajo de investigación cuyo objetivo fue diagnosticar el patrón de comportamiento del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones, y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander; aplicando una metodología cuantitativa, trabajo de campo y de nivel descriptivo, concluyó que el director debe mejorar su aptitud, basándose en los valores, para que motive dentro de la organización a los docentes a participar en las actividades escolares, en los procesos de planificación y toma de decisiones y así poder alcanzar los objetivos y metas planteados. En cuanto al aporte al trabajo presente, es interesante reconocer el proceso de toma de decisiones en la relación docente-director a través de un liderazgo motivacional, con el fin de establecer una cultura organizacional acorde con el proceso educativo.

También, Pérez (2008) en un trabajo de investigación se planteó como objetivo proponer un programa de capacitación para la toma de decisiones dirigido al personal directivo de la U.E.N. “El Libertador”, municipio Chacao estado Miranda; cuya metodología se basó en un proyecto factible, con una investigación de campo y de nivel descriptiva. Concluyó que el programa sí era necesario; la toma de decisiones es desacertada, por cuanto no se consulta al personal docente, solo la directiva decide, a

pesar que los docentes están formados académicamente aunque requieren actualizarse y capacitarse. El programa de capacitación fue de gran valía para la presente investigación pues permitió visualizar los parámetros para construir el programa aquí trabajado.

Por su parte, Martínez (2008) en su trabajo de grado de maestría se planteó como objetivo diseñar un programa de capacitación para optimizar la toma de decisiones dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Cúpira” del municipio Pedro Gual del estado Miranda; siendo una investigación de campo, con nivel descriptivo y un diseño no experimental. Se concluyó que en general el personal presenta limitaciones gerenciales, en tanto que carecen de las herramientas necesarias para sostener un clima organizacional óptimo, de allí la necesidad de implementar el programa, además de afectar el propio rendimiento del personal docente. El trabajo resulta un aporte interesante en cuanto a las actividades aplicadas en el programa que motivaron su revisión.

Otro trabajo importante fue el de Barrios (2008), que siendo una investigación de maestría se planteó como objetivo determinar el patrón de comportamiento gerencial del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes. Caso Liceo “Antonio José de Sucre” ubicado en el municipio Plaza del estado Miranda. La metodología fue de carácter descriptiva-explicativa, transeccional correlacional y una modalidad de campo. Se concluye en el trabajo que el estilo de liderazgo empleado por el personal directivo predominante es el autocrático, tal como se evidenció en las características del proceso de toma de decisiones, el cual además es centralizado, con escasa participación de los docentes, hecho que disminuye su motivación. El aporte consistió en la revisión de los procesos de toma de decisiones para la determinación del comportamiento de los docentes en relación con el personal directivo.

Igualmente, Rodríguez (2008) en el artículo titulado “estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas” posee como objetivo describir las variables y relaciones que existen entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones

estratégicas y la eficacia de la organización. Para ello se realizó un trabajo de campo, obteniendo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre la calidad del diseño de las decisiones estratégicas y la eficacia. En consecuencia, se encuentra soporte a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la eficacia, relación que se genera a través del proceso de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, también se demuestra que el estilo de liderazgo transaccional no tiene un impacto estadísticamente significativo sobre la toma de decisiones estratégicas.

Con respecto a lo anterior está relacionado con la investigación, puesto que, el funcionamiento exitoso de una organización dependerá esencialmente de las opciones asumidas y la ejecución de las mismas, puesto, que la toma de decisiones estratégicas requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario ya que parte, en que cada gerente debería saber qué curso de acción tenía su organización y cuál debería tener.

Por medio de las decisiones estratégicas se determinan las metas básicas de la organización a corto, mediano o largo plazo, por lo tanto, la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones, puesto, que todo el aprendizaje que ocurre se deriva de los esfuerzos de los planificadores, y los altos gerentes, buscando garantizar la eficacia de la organización.

Es importante resaltar que cualquier organización que enfrente un ambiente cambiante, incierto y dinámico es un buen candidato para tomar decisiones estratégicas para elegir el curso de acción que beneficie a toda la organización .De esta manera se garantizará un mejor desempeño de los gerentes y de todos sus miembros.

Estos trabajos evidencian la necesidad de tomar decisiones para resolver conflictos, en el cual debe desarrollarse una estrategia que conduzca al éxito en la toma de decisiones. Esto quiere decir que en igualdad de condiciones las decisiones deben seguir un patrón. Las decisiones varían con respecto al tema, el tiempo, las circunstancias relacionadas, el compromiso personal, entre otras. La clave está en desarrollar una estrategia de éxito y evitar un fracaso.

Resulta relevante que muchas decisiones en diversas organizaciones se han tomado por alguien que ni siquiera es consciente de lo que está haciendo. Un ejemplo de ello es el gerente que no reconoce la existencia de un problema y por su falta de acción falla en proporcionar una solución a éste. Por esa razón, como gerente, se requiere ser consciente de que esto sucede en todas las organizaciones, por lo tanto, es muy importante que un gerente no solamente conozca, entienda y utilice los pasos básicos para tomar una decisión, sino que también esté completamente consciente de la influencia de las relaciones humanas sobre las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones (la que toma la decisión, los que recogen la información y aquellos de quienes se obtienen los datos).

Además, el conflicto puede tener un impacto positivo o negativo dentro de la organización, por eso, el propósito de las reuniones es identificar los conflictos y resolverlos. Por lo tanto, los gerentes en las organizaciones realizan diariamente la misma función sobre una base continua, negociando con sus subordinados, de esta manera se efectuarán todas las tareas más eficazmente, mejorando así su desempeño.

Mientras que López (2009) en una investigación titulada toma de decisiones en la pequeña empresa; siendo un trabajo de campo, concluyó que en la actualidad los propietarios, gerentes y los contadores de las pequeñas empresas en la ciudad de Guatemala no cuentan con una contabilidad actualizada, completa y confiable, en virtud que la misma no está actualizada, ni elaborada de acuerdo a las NIC'S y a los NIIF; asimismo, los operadores de servicios financieros no solicitan que las mismas estén bajo estas normas. En la pequeña empresa no se utiliza la información contable para la toma de decisiones; por lo que se hace necesario proponer un plan de capacitación dirigido a fortalecer el área financiera en la pequeña empresa. Siendo importante el plan de capacitación como aporte a la presente investigación.

Parra y Rincón, (2009) en una investigación titulada “comunicación pro acuerdo-negociar ante el conflicto” cuyo objetivo fue analizar la comunicación como herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación; con una metodología descriptiva, bajo un diseño documental no experimental, concluyendo que la comunicación es el elemento fundamental para la solución de conflictos, su

empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas, fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones.

En cuanto a lo anterior, se enmarca dentro de esta investigación puesto, que la comunicación es la oportunidad para aumentar la confianza y, aún más, la interacción entre los miembros de la organización. Tomando en cuenta que las discusiones comienzan a centrarse más específicamente en tareas de resolución de conflictos y en el desarrollo de estrategias alternativas para lograr los objetivos de la organización. Por consiguiente, la comunicación es algo que la mayoría de los miembros de la organización da por hecho, ya que durante mucho tiempo ha existido la comunicación y que en realidad se presta poca atención al proceso real. En las organizaciones es muy frecuente que cada uno de los miembros se enfoque a desempeñar su labor, prestándole poca atención a la forma de comunicar lo que se está realizando.

Sin embargo, todos los métodos de comunicación desempeñan un rol significativo que afecta el comportamiento en las organizaciones representando otro aspecto vital del proceso interpersonal, por esa razón, es necesario prestar mucha atención a los procesos que vinculan efectivamente lo que se hace con los miembros en la organización.

La comunicación es esencial en el proceso de toma de decisiones, ya que, son necesarias para definir el problema, generar y evaluar los resultados. De esta manera, la comunicación presenta tres propósitos en la organización como lo es: a) lograr acciones coordinadas; b) compartir la información de manera apropiada; c) expresar los sentimientos y emociones.

Por esa razón, para mejorar la comunicación organizacional, es preciso entender los problemas potenciales. Mediante el uso del proceso de comunicación se podrá identificar varias formas de superar los problemas típicos.

Dentro de este marco, Mansilla (2012) en un artículo titulado “la mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo” tiene como objetivo resaltar la mediación como un procedimiento de resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo, donde el mediador como tercero neutral y las partes en conflicto, encuentren las soluciones más beneficiosas, concluyendo que la intervención

estratégica en los conflictos pueden gestionar sus problemas y generar el cambio, puesto que el enfoque estratégico trabaja la comunicación entre los miembros de la institución.

En esta perspectiva, deja como aporte a esta investigación que la mediación es una forma de solucionar directamente los conflictos, por medio de este mecanismo, las partes involucradas en un conflicto intentaran resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como facilitador de la comunicación.

Es por ello que, la mediación en los conflictos laborales, fomenta el diálogo y la convivencia entre los trabajadores y a su vez contribuye a la transformación pacífica de las dinámicas conflictivas en el lugar de trabajo, porque la mediación ofrece a los miembros de una organización las herramientas para la intervención temprana y la resolución de los conflictos.

De allí pues, que la resolución de conflictos puesto que se refiere a la restauración de las relaciones de trabajos, por lo que la mediación actúa como la búsqueda de una alternativa imparcial, para lograr acuerdos y así poder solucionar conflictos en buenos términos.

Por otra parte, Ramos (2013) en su trabajo de grado de maestría titulado Estudio de la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los colegios Fe y Alegría del Distrito 5, municipio Sucre, estado Miranda, se planteó como objetivo general estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los colegios Fe y Alegría del Distrito 5, municipio Sucre, estado Miranda. Su metodología fue un trabajo de campo con un nivel descriptivo. La autora concluyó que el desempeño del docente en dichos colegios está marcado por un alto nivel de desmotivación, participan poco o nada en las decisiones que toma el personal directivo, siendo su desempeño en aula bastante deficiente, además de carecer de una formación profesional de calidad, por ello la necesidad de implementar talleres de motivación y de estrategias gerenciales que les permita al personal generar un clima organizacional acorde con la misión y visión de la institución, además de establecer lazos de

comunicación entre el personal directivo y docente para la toma de decisiones acorde con las necesidades institucionales. El trabajo fue de gran valía para la revisión del material teórico de la toma de decisiones.

En otro sentido, Carrión (2014) realizó un trabajo doctoral cuyo objetivo consistió en elaborar recursos y formas de movilizar al alumnado, conociendo la teoría y la importancia de una educación en competencias en relación con valores para los jóvenes, para facilitarles la percepción de conflictos y su posibles resoluciones; siendo su metodología un trabajo de campo con una investigación acción participativa. Se concluyó que se puede educar en competencias y valores mediante un proyecto comunicativo de materiales multimedia orientados al aprendizaje y la resolución de conflictos. Además, se debe proporcionar estrategias didácticas para la educación en valores y para la resolución de conflictos favorecidas por el aprendizaje y trabajo dialógico. El aporte del presente trabajo fueron las estrategias establecidas para la resolución de conflictos.

## **Bases Teóricas**

Para Palella y Martins (2006), las bases teóricas constituyen: “el soporte principal del estudio. En ellos se amplía la descripción del problema, pues, permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p.67). En este sentido, esta investigación está sustentada en la toma de decisiones para resolver conflictos en las organizaciones educativas, que permitan un mejor desenvolvimiento y clima organizacional, con la utilización de estrategias adecuadas que establezcan mayor motivación y participación para el logro de las metas y objetivos establecidos en la institución.

## **La Toma de Decisiones**

Según Thierauf y Franklin (2000), la toma de decisiones consiste en “una serie de pasos que comienza con un análisis de la información y en una resolución, en una

elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión” (p.126).

Así mismo, Rosenzweig y Kantz (1999) señalan que: “decidir es una fase del proceso global que incluye el reconocimiento de la necesidad de una decisión, análisis de la situación, elección de una alternativa, aplicación de medidas y seguimiento o revisión” (p. 445).

De acuerdo a lo antes expuesto y para efecto de este trabajo se define la toma de decisiones como el análisis de información que permite establecer alternativas para solventar ciertas necesidades o situaciones problemáticas a través de acciones y seguimiento; y de la interacción y participación de los actores que constituyen el proceso de adaptación, producción y creación en una organización que aspire a la resolución de sus conflictos.

Para tomar decisiones dentro de una organización educativa es importante que el gerente siga los pasos y procedimientos que le permita obtener un seguimiento pertinente para poder observar si la decisión tomada es la más acertada o si bien hay que buscar otra estrategia para poder cumplir con las metas previstas.

Según René Descartes, filósofo francés, el proceso de toma de decisiones consiste “en un razonamiento ordenado y lógico”, además consideraba que el proceso de toma de decisiones (Newstrom y Keith, 1999). Asimismo, estos autores consideran que la toma de decisiones se basa en cuatro principios, así lo muestran:

1. Ser detallistas y no omitir nada en la enumeración de los hechos, es decir, identificar el problema para facilitar e identificar la causa del mismo.
2. Aceptar como verdadero sólo lo que se conoce como evidente (no guiarse por apariencias sino por hechos).
3. Fraccionar los hechos lo más posible para resolverlos mejor, es decir, hacer separaciones y generar alternativas.
4. Ordenar el pensamiento para que vaya gradualmente de lo más simple a lo más complejo (esto podría ser: generar alternativas, analizar los riesgos y la decisión).

Tomar decisiones “no es hacer algo”, pues eso involucra un análisis lógico y razonado de los hechos, sino que regularmente se resume a ejecutar una acción escogida entre alternativas obvias.

La toma de decisión es muy importante para la organización, pues a través de este proceso se puede encausar con precisión las distintas fases del proceso gerencial para la consecución de las metas propuestas.

## **Tipos de Decisiones**

En las instituciones educativas, la toma de decisiones debe garantizar, que los procesos gerenciales favorezcan los de la enseñanza. De acuerdo con lo antes descrito Dessler (2001) señala que existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

*La toma de decisiones programadas* la define: como aquellas, donde se hace muy difícil desarrollar un programa que elimine al elemento humano del proceso de toma de decisiones, ya que están basadas en el juicio, la intuición y la creatividad.

También se puede decir que son aquellas decisiones que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Por lo antes indicado, *la toma de decisiones no programadas* se utiliza para solucionar problemas nuevos poco definidos y que no tiene una estructura definida, o sea no establecen unos criterios definidos para tomar una decisión. Por lo que ésta es la más apropiada para que los directores y docentes mejoren las relaciones con la comunidad en una interacción favorable a la toma de decisiones en relación al problema (Huber, 1996).

En relación a las decisiones programadas, el autor señala que estas sustituyen a la toma de decisiones humanas por técnicas computarizadas, donde las decisiones se toman siguiendo los reglamentos vigentes, las estructuras organizativas y las costumbres; así, el propio Huber (1996) plantea que estas se dan:

*Según el grado de urgencia:*

1. De rutina: Las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
2. De emergencia: Ante situaciones sin precedentes se toman decisiones en el momento a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

*Según el grado de importancia:*

1. Estratégicas: Decidir sobre metas y objetivos y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente y son las tareas más importantes de un gerente.
2. Operativas: Son necesarias para la operación de la organización e incluye resolver situaciones de gente (como contratar y despedir) por lo que requiere de un manejo muy sensible.

*La toma de decisiones de planes y programas:* si la toma de decisiones es a nivel de grado, de sección, de curso, es importante considerar que estas decisiones son demasiado importantes y complejas para que sean de la responsabilidad de una persona por lo que debe involucrarse la jefatura de coordinación y de todos los docentes, alumnos padres y representantes por niveles y grados, de acuerdo al diseño curricular. Todo esto bajo la supervisión técnica de la Dirección y Subdirección del plantel y coordinaciones respectivas.

*La toma de decisión grupal:* la toma de decisión en grupo es una de las técnicas que más se recomienda a los gerentes por la utilidad que genera en la conducción y

aplicación de los procesos gerenciales que deben implementarse en las organizaciones y con ello la consecución de la misión y visión de las mismas.

Todo Director, Subdirector, Coordinador, Docente debe aprender el arte de saber conducir el proceso de la toma de decisión en grupo, pues así propicia que la información fluya en forma descendente y ascendente, horizontal y vertical.

### **Factores que influyen en la toma de Decisiones (Montes, 2000).**

La decisión no es un proceso neutro o incondicionado. Está condicionada por la persona que decide y por la situación concreta. Por esa razón se encuentran:

*Los Factores Externos:* Uno de los motivos por los que una institución educativa puede fracasar es por no tener en cuenta el contexto en el que se toman las decisiones. Estos factores externos son:

1. *Limitaciones y expectativas:* son los impedimentos que se pueden encontrar al tomar una decisión, sin dejar de lado las actitudes y acciones que se piensan para buscar la solución del problema planteado. (Ej. tendencias económicas, sociales, etc.)

2. *Los cambios:* Se van observando según el diagnóstico obtenido. (Ej. Nuevas tecnologías, economía global, etc.).

3. *Los riesgos:* ante una decisión se puede arriesgar para (obtener grandes resultados asumiendo muchos riesgos) o ser conservadores (preferir lo seguro aunque sea menos prometedor).

4. *Las presiones:* son inevitables (ej. Un recorte de plantilla puede conllevar una huelga).

5. *El tiempo:* el tiempo del que se dispone y el poder de quien toma la decisión son factores fundamentales en la resolución de conflictos, es así que:

- *Con mucho tiempo y poco poder:* lo mejor es analizar bien la situación e intentar negociar hasta llegar a acuerdos beneficiosos.

- *Con mucho tiempo y mucho poder:* se puede imponer la decisión más beneficiosa para nosotros.

- *Poco tiempo y poco poder*: quizá haya que ceder, no se pueden imponer soluciones.

- *Poco tiempo y mucho poder*: no se podrá hacer un análisis profundo de todas las alternativas y, tal vez, haya que elegir una sin negociar con nadie.

*Los Factores Internos*: Junto a los factores externos, en las decisiones, influyen mucho las características individuales de la persona que decide. Los principales factores internos a tener en cuenta, en la toma de decisiones, son:

1. *La actitud*: es decir, la disposición mental o la línea de actuación que se adoptan respecto a un hecho en el que caben diferentes formas de decidir.

2. *La aptitud*: es el conjunto de capacidades físicas, intelectuales y sociales que posee cada individuo.

3. *La experiencia personal o profesional*: cuanto mayor es la experiencia menor es la posibilidad de cometer errores ya que es común utilizar la misma solución para problemas similares.

4. *Las creencias y valores personales*: es el conjunto de conceptos y sentimientos que se tienen acerca de lo que es bueno, justo, etc.

*Los Factores grupales*: se fundamentan en el enfrentamiento de juicios de valor de los integrantes de un grupo de personas previamente seleccionadas. Generalmente se toman en grupo por la complejidad o importancia del problema.

### **Pasos en el proceso de la toma de decisiones (Huber, 1996)**

*Determinar la necesidad de una decisión*: El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

*Identificar los criterios de decisión*: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

*Asignar peso a los criterios:* Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

*Desarrollar todas las opciones:* Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las opciones. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las opciones posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

*Evaluar las opciones:* Una vez identificadas las opciones, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada opción resultan evidentes cuando son comparadas.

*Seleccionar la mejor opción (Toma de decisiones):* Una vez seleccionada la mejor opción se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la opción que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas opciones que maximizarán la meta.

### **¿Por qué tomar decisiones? (Berrman, 1974)**

Todo docente, debe tomar decisiones en su vida y los directivos de instituciones educativas más aún, porque ésta no tiene vida propia, pues esta organización, es caracterizada por las personas que laboran en ella y en sus aulas, y para dirigir eficientemente un centro educativo, las decisiones deben ser tomadas para:

- Resolver problemas.
- Resolver situaciones y con ello evitar la aparición de problemas más graves.
- Proyectar la institución y al personal mismo hacia un futuro mejor teniendo como base un desempeño eficiente.
- Obtener proyección como líderes educativos.

## **¿Quién debe tomar decisiones? (Berrman, 1974)**

En el campo de la educación, la toma de decisión es tomada por el equipo directivo en conjunto, en base a las funciones que desempeñan cada uno de ellos:

1. *El director*: cuando la decisión afectara a varios departamentos del plantel, a la comunidad en general.
2. *Los Sub-directores*: cuando afecte el área específica que les corresponde dirigir, o las inherentes al director en ausencia de este.
3. *Coordinadores*: cuando afecte el área correspondiente a su coordinación específica 1era, 2da, 3era etapa de Educación Básica.
4. *Docente de Aula*: cuando afecte a la sección o cursos en donde imparte clases.
5. *Consejo técnico docente*: Cuando afecte específicamente la administración técnica de cada una de las áreas del plan de estudio.
6. *Consejo general*: cuando la decisión tenga impacto a largo plazo sobre la institución, cuando tenga cobertura genera, por ejemplo: aplicación, evaluación cualitativa, ejecución de planes de estudio con estrategias de proyecto pedagógico de aula entran en juego los consejos educativos, asambleas, consejos comunales, entre otros.

## **Modelo de toma de decisiones**

Existen diferentes estilos que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones dentro de sus instituciones, sin embargo, se van a encontrar con diversos factores que influyen en el proceso; por esa razón se han establecidos diversos modelos que sirven para simplificar el trabajo gerencial en el momento de escoger alguna alternativa. A continuación se analiza el modelo de decisiones estratégicas ya que está estrechamente relacionado con esta investigación (según Huber, 1996):

*Modelo de Decisiones estratégicas*: con este modelo debe realizarse un análisis de las fortalezas y debilidades de la institución, diagnóstico que requiere de la más

absoluta imparcialidad y profesionalismo. Paralelamente se debe realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de los estudiantes. De ahí se tomarán las decisiones para mejorar la institución.

Por otro lado, una metodología de evaluación cuantitativa con herramientas matriciales aumenta la posibilidad de consenso en la toma de decisiones directivas, ya que facilita la discusión y la unificación de criterios de decisión (al cuantificar la incidencia en los factores clave del desempeño y resultados). Además, conlleva la ventaja de enfocar la negociación en la mejor forma de ejecución de las acciones, porque disminuye el sesgo y subjetividad de los participantes.

### **Importancia de la toma de decisiones**

Según Newstrom y Keith (1999) este proceso es importante porque mediante el empleo de un buen juicio la toma de decisiones puede indicar que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones, redundando en una planeación exitosa y consecución de los objetivos propuestos dentro de las organizaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones, que es una de las funciones básicas de la planeación.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración y planeación de recursos.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

(a) Elaboración de premisas; (b) Identificación de alternativas; (c) Evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada; (d) Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión (Huber, 1996).

### **Estrategias para tomar decisiones**

Actualmente, la participación de todos los miembros de la organización es cada vez más importante, debido a todos los elementos que integran los grupos o equipos de trabajo en la toma de decisiones, destacando que la comunicación es una forma de ponerse en contacto entre todos los miembros mediante la transmisión de ideas; además, las organizaciones no existirían si no hubiese comunicación, puesto que la misma ayuda a lograr todas las funciones administrativas, como lo es la planificación, organización, dirección y control, para que las organizaciones logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades.

Para realizar tomas de decisiones grupales (tal como lo plantean Blanchard, Randolph y Grazier, 2006), se presenta a continuación una variedad de estrategias que ayudan a los gerentes a tomar decisiones más acertadas en la que puedan integrar a todos los miembros de la organización, siendo una forma de incentivarlos, además de involucrarlos en los cambios que se realizaran dentro de la organización.

*a) El Brainstorming*, mejor conocida como (lluvia de ideas o tormenta de ideas), el cual es muy utilizada para generar diversas ideas sin emitir juicio de valor con la finalidad de seleccionar la mejor alternativa para resolver una situación o problema.

Esta técnica debe tener una duración aproximada entre cuarenta y sesenta minutos. También es importante, que no se anticipé ninguna información sobre la situación o problema antes de la realización de la reunión y al hablar del mismo debe ser en forma clara.

*b) Gordon*, es similar a la anterior, es utilizada frecuentemente para resolver conflictos, lo cual debe incentivar a los participantes a emplear ideas que han sido generadas con anterioridad.

Todo esto se logra por medio de estímulos o pistas ya que las personas no deben poseer conocimiento sobre la situación o problema. Su duración aproximada es de dos a tres horas, los participantes pueden agruparse en un ambiente que sea tranquilo y agradable, y las ideas pueden ser grabadas o escritas en pizarras o rotafolios, para luego ser presentados preferiblemente en gráficos dependiendo el problema.

c) *Agrupación nominal o grupo nominal*, es una reunión formal donde cada participante escribe su idea o sugerencia de manera individual y silenciosa, en el cual no se generan discusiones ni consultas con los demás miembros.

Cada una de las personas comparte su idea o sugerencia con el grupo, todas las ideas deben escribirse en una pizarra o rotafolio, luego se analizan las ventajas y vialidad de las ideas, para finalizar, cada participante vota en silencio por cada idea o sugerencia de forma jerárquica, se toma la decisión de acuerdo a los resultados obtenidos.

d) *Delphi*, esta técnica tiene relación con la anterior a diferencia que los participantes no se reúnen en grupo, por el contrario se les hace entrega de un cuestionario con la finalidad de dar respuestas o sugerencias para la solución de una situación o problema.

Al recabar los resultados se realiza una retroalimentación que se hace con todos los miembros de la organización, seguidamente se les solicita que llenen otro cuestionario, ya que este proceso se repite de cuatro a cinco veces hasta llegar a obtener un consenso, hasta que la mayoría esté de acuerdo con las respuestas aportadas para solucionar el problema.

e) *Diagrama de Ishikawa*, es conocida como diagrama de espina de pescado y de Causa – Efecto, es útil para analizar las causas de determinado problema. Se caracteriza por ser participativa ya que permite que el grupo se involucre en la solución de conflictos.

Este diagrama consiste en desglosar causas, verificando que todos los factores estén incluidos en el diagrama ya que determina las causas mayores permitiendo la verificación de los hechos para realizar los cambios pertinentes.

*f) Matriz de evaluación y selección*, está constituida a través de un cuadro formado con filas y columnas donde se reflejaran las alternativas en cuanto al problema, las causas y las soluciones, deben ser jerarquizadas, la misma ayuda a tomar decisiones más objetivas.

Es importante destacar que se pueden variar las estrategias para que no se convierta en algo rutinario, siendo verdaderamente un estímulo en la creatividad del grupo. Sin dejar de lado la importancia que tiene la comunicación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, por eso la capacitación de todos los miembros permitirá mejorar en el desempeño haciéndolo más efectivo y eficaz

### **El conflicto**

Al hablar de conflicto surge la necesidad de reconocer que el ser humano se angustia, tiene ansiedad, pasa por momentos de dificultad, busca comunicarse, ejerce y es presionado por los grupos diversos que lo rodean, en general, toda persona está en permanente conflicto que le permite activarse y estar creando opciones para la solución de problemas. Pero los conflictos no son solo personales, son también grupales, institucionales, entre países incluso. Es así como el conflicto puede entenderse, según Vinyamata (2001:129) es:

La lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (...).

Para Fisas (2001) es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado.

Así, los problemas con los que los docentes como gerentes se enfrentan habitualmente en las organizaciones tienen características diferentes y, por tanto, requieren de soluciones también diferentes para cada uno de ellos. Por lo tanto, es importante destacar que el conflicto es una situación común dentro de las organizaciones, siendo un proceso que da como resultado la percepción de ambas partes que trabajan de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión.

También, cabe destacar que las partes involucradas en un conflicto pueden ser individuos, grupos y/u organizaciones. De ahí que el conflicto pueda comprender el hecho de que una persona se oponga a otra, un grupo se enfrente a otro o una organización se oponga a otra.

Así mismo, el manejo de conflicto puede comprender su solución, dependiendo de la situación (Muldoon, 1998). Sin embargo, cuando existe una situación de conflicto potencialmente dañina, es necesario que el gerente participe en la *solución de conflictos*.

Esta es Definida por Griffin y Moorhead (2010) como un esfuerzo administrado para reducir o eliminar el conflicto dañino. Por lo tanto, para fomentar la colaboración, quizá sea apropiado tratar de ayudar a las personas a darse cuenta de que sus metas realmente no son tan diferentes como parecen. El gerente puede ayudar a que los grupos vean sus metas como elemento de una meta superordinada a la que pueden contribuir las metas de ambas partes. Una meta superordinada es aquella que pertenece a toda la organización y es más importante para el bienestar de ésta y sus miembros que las metas más específicas de las partes en conflicto.

### **Clasificación de los conflictos**

Los conflictos pueden ser analizados o comprendidos desde diversas perspectivas. La clasificación se hará de acuerdo al contexto social, su magnitud o más bien a sus características. Partiendo de ese supuesto basados en el trabajo de

París (2005), que dice: “que el trabajo de estos autores son similares en algunos aspectos, diferenciándose en otros” (p.39).

*Teoría de los conflictos latentes, emergentes y manifiestos* (Moore, 1995):

Los conflictos latentes son aquellos en que las tensiones básicas todavía no se han desarrollado por completo. Los conflictos emergentes se refieren a aquellos en los que las dos partes son identificadas, las dos partes reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada. Ya los conflictos manifiestos son aquellos en los que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución.

*Conflictos de intereses o conflictos de derecho* (Funes de Rioja, 1996):

Con relación a la razón del conflicto se puede clasificar como: conflictos de intereses se refiere a aquellos “que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas” (Funes de Rioja, 1996: 96). En cambio, la aplicación de las reglas o la interpretación de las existentes se dan en los conflictos de derechos. Los primeros se producen cuando aparecen ciertas quejas por parte de trabajadores u otros colectivos por no haber sido tratados bajo los presupuestos de las reglas existentes. Los segundos cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes.

En función a la magnitud, Funes de Rioja clasifica en: conflictos individuales son aquellos en los que el interés es propio. En cambio, en los colectivos, el interés afectado es el grupo. Es decir, la diferencia se establece dependiendo de si se repercute al interés de una única persona o de un grupo, sean estos dos o más.

*Conflictos intrapersonal y colectivo* (Fisher, 1990).

Se entiende el conflicto desde una perspectiva más estricta desde el sujeto o amplia desde el interés del grupo: los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona. Los

conflictos colectivos son aquellos que afectan a dos o más personas. Dentro de este grupo se puede diferenciar en tres los conflictos interpersonales, los conflictos intergrupales, los conflictos intragrupales, los conflictos internacionales y los conflictos mundiales. Estos últimos se caracterizan en función del número de personas afectadas. En cada caso son más los afectados hasta que alcanzan el conflicto que perjudica a toda la población mundial.

*Conflictos de legitimidad, transición, identidad y de desarrollo (Fisas, 1998) relacionados a los aspectos socio-políticos:*

Siguiendo los trabajos de Doom y Vlassenrot (1996) y Fisas (1998) comentan: que los conflictos de legitimidad se refieren a aquellos que surgen como consecuencia de la falta de legitimidad, de la ausencia de participación política, o de problemas en la distribución del bienestar. Cuando hablan de los conflictos de transición se refiere a aquellos en los que se utilizan momentos de cambio político, o de cualquier otro tipo, para establecer las luchas entre potencias rivales con la finalidad de que una de ellas se haga con el poder. Los conflictos de identidad se refieren aquellos que tiene lugar por la falta de reconocimiento de otras formas de vida. Podrían ser conocidos como conflictos étnicos. Por otra parte, los conflictos de desarrollo que se originan por las desigualdades existentes entre los más ricos y los más pobres. La causa sería la desigual distribución de los bienes.

*Conflictos de alta intensidad y baja intensidad (Morales, 1999)*

Morales habla de los diferentes tipos de conflictos y distingue entre los conflictos de alta y los de baja intensidad, que coinciden con la terminología utilizada por Kriesberg de conflictos tratables y conflictos intratables. Los conflictos tratables son aquellos en los que, a pesar de que existe violencia, la negociación es la que cierra el ciclo y acaba por generar una solución que reconoce la legitimidad de los intereses del grupo. En cambio, los conflictos intratables o de alta intensidad se caracterizan por repetidos fracasos en los intentos de solución. Se trata de conflictos que han afectado a muchas generaciones y que ha generado muchos problemas al

grupo, e incluso se constituye como parte de él. No obstante, ambos tipos de conflictos tienen cosas en común, ya que se componen de los mismos elementos (contexto, origen, individual, procesos de grupo, relaciones intergrupales, indicadores de intensidad) pero es el contenido de esos elementos el que varía de una forma de conflicto u otra. Además es tarea sencilla pasar de un tipo de conflicto a otro con los procesos de escalada y des-escalada.

*Conflictos ideológicos, políticos e interpersonales* (Vinyamata, 1999)

Como conflictos ideológicos Vinyamata apunta hacia aquellos que hacen referencia a las ideas, los valores, a las conceptualizaciones, al cúmulo de informaciones y percepciones que contribuyen a dotarnos de un pensamiento determinado, incluyendo los que provienen de la formulación de intereses de poder, y de los provenientes de la inspiración religiosa, y del discernimiento filosófico.

Por otra parte, los conflictos políticos son señalados como sus causas la diversidad de intereses (de necesidades) en lugar da diversidad de formas de expresarlas e interpretarlas. Por último los conflictos interpersonales entienden los conflictos que se producen entre varias o más personas, como por ejemplo los conflictos matrimoniales, los conflictos escolares, los conflictos vecinales y cívicos, laborales y entre organizaciones. Los tipos de conflictos interpersonales que señala Vinyamata (1999), tiene lugar en cualquier esfera de la realidad social. Allí donde son posibles las relaciones sociales es posible el origen de un conflicto interpersonal. Esta es la razón, por la que actualmente se oye hablar de los conflictos de géneros, de los conflictos laborales, de los conflictos de clase, de los conflictos familiares, de los conflictos generacionales, de los conflictos de religiones, de los conflictos étnicos, de los conflictos de comunidades, de los conflictos de vecinos, de los conflictos educativos, de los conflictos económicos, de los conflictos políticos, de los conflictos amorosos y de los conflictos entre amigos.

*Conflictos interpersonales, intrapersonales o sociales* (Burguet, 1999)

Marta Burguet señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados (interpersonales, intrapersonales o sociales). Los sociales pueden ser internacionales, ecológicos o económicos, el tipo de comportamiento (de evitación, competitivo, colaborador, complaciente y transigente) la temática (de intereses, estructurales, de relación, de información y de valores) y la percepción (latente, real, pseudoconflicto).

Por lo tanto, los conflictos son clasificados y vistos de diferentes formas, teniendo una significación en función del contexto. En resumen, los conflictos presentados por París (2005) a través de las teorías elaboradas de diversos autores, sirven para comprender el constructo que se está investigando desde diversos ángulos. Sobretodo interesa averiguar los conflictos de relaciones, basados en Burguet (1999), que señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados (interpersonales o intrapersonales) tema que profundizará a posterior. No obstante, no se ha considerado oportuno hacer mención de los conflictos bélicos o armados, dado que el interés no es investigar los conflictos de este carácter.

El conflicto no es algo necesariamente negativo, todo lo contrario, es algo positivo si en éste momento de desacuerdo se utiliza la vía del diálogo para el acuerdo, lo cual genera diversas problemáticas (Montes, 2000):

*Problemas de disciplina:*

Burlas y menosprecio hacia el educador, o de éste hacia los educandos haciendo ejercicio de su autoridad; Ruidos, interrupciones; dificultad al pasar del papel de líder impuesto a líder natural; tratos con los educandos que tienen realidades más conflictivas; conductas violentas y delictivas.

*Problemas de adaptación a las diferencias individuales:*

Comportamientos heterogéneos; relación personal escasa, comunicación en función de relación de poder; contabilizar las exigencias por cubrir los programas y la

necesidad de atender a cada uno en particular; adaptación a ritmos de aprendizaje diferentes; enseñanza adaptada a los rendimientos y ritmos diferentes; Problemas a causa de la falta de motivación de los educandos, a menudo indicadores de la falta de motivación de los profesionales de la educación.

*Problemas relacionados con la evaluación:*

Dificultad para continuar el nivel de rendimiento que institucionalmente se pide, con los ritmos personales de cada educando y educador, y con la atención personalizada; necesidad de encontrar unos criterios de evaluación con los que evitar el fracaso en la educación, y a su vez atender los mínimos establecidos en los programas oficiales, pero considerando prioritario que éstos den respuesta a las necesidades del educando y no a las necesidades de homogeneización que el sistema impone.

Así, la intervención en la resolución de conflictos, es una manera eficaz en este punto. Ferreira (2002) señala como respuesta que la *mediación* surge como un abordaje de intervención en que proporciona a la gestión de los conflictos de forma positiva. Es otra manera de ver los conflictos.

El papel del mediador es primordial en este proceso, el cual se debe comportar de manera neutral frente a los actores y a la situación, con la finalidad de facilitar la comunicación fluida, en la búsqueda de encontrar la solución más adecuada para las partes implicadas.

Para llegar a la mediación de los conflictos es necesario pasar previamente por una formación, en la cual se obtenga una visión comprensiva para la evaluación de las situaciones del conflicto, identificando el objeto, caracterizando los actores y reconociendo el contexto.

Según Ferreira (2002) los mediadores o mediadoras, necesitan desarrollar las siguientes capacidades: (a) Capacidad de escuchar; (b) Capacidad de comunicar; (c) Responsabilidad; (d) Distanciamiento; (e) Paciencia; (f) Creatividad.

Por lo tanto, se comprende que la mediación impone un conjunto de estrategias que implícitamente se vincula a la capacidad del mediador o mediadora para

proporcionar un clima ameno, a través del desarme emocional, en que fluya el diálogo de los sujetos implicados para la posible solución del conflicto.

Con frecuencia, el resultado de los conflictos depende de la forma como las personas comunican sus sentimientos unas a otras (Myers, 2001: 557). Cuando se manejan los conflictos de manera constructiva, racional, respetando y asumiendo la responsabilidad, sin duda la reconciliación y la armonía es posible termine en la opción ganar-ganar.

Gotlib y Colby (1988) proponen como evitar disputas destructivas y tener disputas apropiadas a partir de los siguientes aspectos:

*Qué no hacer:*

1. Ofrecer disculpas prematuramente.
2. Evadir la discusión, manejárla con silencio o abandonarla.
3. Utilizar el conocimiento íntimo de la otra persona para dar golpes bajos y humillar.
4. Traer a colación asuntos no relacionados.
5. Fingir acuerdo cuando en realidad se alberga resentimiento.
6. Decir cómo se está sintiendo la parte contraria.
7. Atacar de manera indirecta al criticar a alguien o a algo que la otra persona aprecia.
8. Debilitar al otro intensificando su inseguridad o amenazando con el desastre.

*Qué hacer:*

1. Discutir en privado y no en la presencia de los niños.
2. Definir el punto claramente y repetir los argumentos del otro con las propias palabras.
3. Exteriorizar los sentimientos positivos y negativos que uno tiene.
4. Recibir de buen grado la retro-alimentación respecto al comportamiento de uno.

5. Aclarar en qué puntos se está de acuerdo y en cuales en desacuerdo y qué es lo más importante para cada uno.
6. Hacer preguntas que ayuden al otro a encontrar palabras que expresen su inquietud.
7. Esperar a que las explosiones espontáneas se calmen antes de responder.
8. Hacer sugerencias positivas en beneficio mutuo.

En medio de un conflicto en el que existe amenaza y tensión, es usual que las emociones perturben la capacidad para entender el punto de vista de la otra parte. La comunicación puede entonces llegar a hacerse muy difícil, exactamente cuando más se necesita (Tetlock, 1985). Es por ello que el mediador, por lo general, estructurará el encuentro para ayudar a cada parte a entender y a sentirse entendida por la otra. “El mediador puede pedir a las partes en conflicto que restrinjan sus argumentos a afirmaciones de hecho, incluyendo declaraciones sobre cómo se sienten y cómo responden cuando el otro actúa de una manera determinada (...)" (Myers, 2001: 560).

### **Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos**

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo, el cual por medio de la toma de decisiones debe unificar las acciones y los recursos de la organización en función de su logro. Y lograr esta meta es primordial para la organización y por consiguiente, el logro del objetivo influirá en cómo la organización se estructurará y se administrará. La forma en la que los individuos y grupos entienden el objetivo es determinante para explicar las acciones dentro de la organización. La solución del conflicto viene por el conocimiento de las estrategias para tomar la decisión más acertada entre las partes.

En algunos casos puede ser que solo baste con utilizar la intuición, como una habilidad además, de un poco de suerte. Pero cuando se el enfrentamiento es entre profesionales experimentados se encontrará con cierta complejidad y requerirá disponer de abundante información, ya que es poco responsable dejar las decisiones de los objetivos a la improvisación. Por tanto, resulta imprescindible conocer las

estrategias, métodos y procedimientos que se pueden utilizar para resolver conflictos, como se verá en las líneas siguientes, ya que el dominio de estas situaciones se convierte en un arma fundamental para el logro de los objetivos (Montes, 2000).

### *La Negociación*

Desde la niñez se negocia, siendo un proceso que se deriva del razonamiento, ya en la edad adulta se llega a refinar tanto el proceso que su aplicación va desde el plano familiar, hasta el ambiente laboral, en los negocios, e incluso entre las naciones.

Hellriegel (1999), define la negociación como “un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes, opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo” (p. 369). Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales.

Por otra parte, Kennedy (1985), la define como “un proceso de solución de conflictos mediante el acuerdo entre partes” (p. 9). La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta una posición mutuamente aceptable.

De acuerdo a estas definiciones una negociación es un proceso mediante el cual las partes involucradas tratan de llegar a un acuerdo que sea en beneficio entre ellas, a su vez buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo. La negociación ayuda al conflicto permitiendo que se resuelva de manera conciliadora para ambas partes.

### *La Mediación*

En la mayor parte de las negociaciones ocurren directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que llegaron a un punto muerto, y eso se convirtió en un conflicto de ganar-perder, tal vez resulte beneficiosa la participación de un mediador que actúe como una parte neutral para la solución de diferencias haciéndolo por medio de la mediación. A continuación se presentan algunas definiciones:

Hellriegel (1999) dice que es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas. Por lo tanto, la mediación es el

intento de resolver una disputa a través de la participación de un mediador quien trabaja para encontrar puntos de consenso y hacer que las partes en un conflicto acuerden un resultado favorable.

Son métodos muy usados para el manejo de conflictos, ya que pueden ser denominados como un esfuerzo de colaboración en la búsqueda de ganancias en conjunto y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no ha existido previamente. Ocasionalmente, los grupos son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. Los candidatos probables son grupos que se encuentran en conflicto a menudo o que son guiados por gerentes de rangos igualitarios.

Los grupos pueden alcanzar un punto en el cual ellos se sienten estancados en el desacuerdo. Por esa razón, en vez de dejar que el conflicto continúe y se convierta en una batalla larga, desagradable, los dos lados deberían buscar ayuda en el exterior. Una tercera parte, se puede llamar para mediar en una disputa. La utilización de un mediador permite que una persona imparcial trabaje con los dos lados para alcanzar un acuerdo que beneficie a ambos lados y a la organización como un todo.

Los objetivos fundamentales del mediador o mediadora deben estar dirigidos a, según Jares (2001):

1. Favorecer y estimular la comunicación entre las partes en conflicto, proceso que suele llevar consigo el control de las interacciones destructivas.
2. Promover que ambas partes comprendan el conflicto de forma global, y no solamente desde su perspectiva.
3. Ayudar a que ambas partes analicen las causas del conflicto, separando los intereses de los sentimientos.
4. Favorecer la conversión de las diferencias en formas creativas de resolución de conflicto.
5. Restablecer, siempre que sea posible, las posibles heridas emocionales que puedan existir entre las partes en conflicto.

En el ámbito educativo es importante reconocer el liderazgo del personal directivo como la persona más adecuada para mediar en los conflictos de los

docentes, de la institución y de la propia comunidad, aunque todo ello depende del poder de liderazgo que el equipo directivo muestre intra e inter institucional, además de la capacidad de construir una organización integrada a la comunidad.

### **Teoría Constructivista**

El constructivismo tiene sus raíces en la filosofía, psicología, sociología y educación. El verbo construir proviene del latín *struere*, que significa “arreglar” o “dar estructura”. El principio básico de esta teoría proviene justo de su significado (Tineo, 2009). La idea central es que el aprendizaje humano se construye, que la mente de las personas elabora nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores.

Evidentemente las organizaciones están viviendo cambios muy violentos que las obligan a tomar decisiones, esto hace que los gerentes afronten los cambios, estableciendo estrategias y métodos que les ayuden a dar soluciones a esos problemas. Esto les permite emplear para ello tendencias epistemológicas como la teoría del constructivismo, que asume el conocimiento presente en el sujeto y, por otra parte, también se supone que el elemento fundamental para generar conocimiento es a través de la experiencia, es decir que el constructivismo plantea la formación del conocimiento a través de las experiencias o conocimientos previos y a su vez construyen el conocimiento sobre la base de la realidad.

Desde Aristóteles el hombre ha estado en la obligación de construir sus conceptos para darle significado a su propia realidad. Los conceptos de modo inductivo forman la universalidad del saber. Esta elaboración de conceptos permite llegar a acuerdos cuando se comprenden sus significados y se aplican en la resolución de conflictos. Lo importante de construir conceptos es que ellos justifican realizar actividades grupales para lograr consensos a favor de la convivencia, y que el sujeto sea una realidad en tanto el otro es una realidad para el bien común.

Según la perspectiva epistemológica, Jean Piaget, propuso que el conocimiento es el resultado de la interacción entre el sujeto y la realidad en la que se desenvuelve

(Calzadilla, 2010). Por tal motivo, el individuo al actuar sobre la realidad va construyendo las propiedades de ésta, al mismo tiempo que estructura su mente.

En tal sentido, el conocimiento es siempre una construcción que el sujeto realiza partiendo de los elementos que dispone. Esto supone que es siempre activo en la formación del conocimiento y que no se limita a recoger o reflejar lo que está en el exterior. Es decir, que para el constructivismo, el ser humano crea y construye activamente su realidad personal. Por tal motivo, en cualquier organización se construye el conocimiento en base a esa realidad y se van modificando a partir de las experiencias previas que posea.

La aplicación del modelo constructivista al aprendizaje también implica el reconocimiento que cada persona aprende de diversas maneras, requiriendo estrategias metodológicas pertinentes que estimulen potencialidades y recursos, y que propicien en el docente el valor y la confianza de sus propias habilidades para resolver problemas, comunicarse y aprender a aprender.

Por tal motivo, estas nuevas concepciones nos establecen una marcada diferenciación entre gerente y líder, en la que el primero se encarga del orden de la organización y el segundo guiar a los miembros de la organización a la consolidación de las metas, por lo que se dice que el líder transforma y el gerente reacciona.

En este orden de ideas, en la formación gerencial del docente emprendedor, se requiere el empleo de métodos acordes con la exigencia competitiva; es decir, establecer una formación gerencial, señalando que la esencia del líder actual es la de asumir riesgos y el gerente de controlarlos.

Por esa razón, ésta investigación se encuentra bajo un *enfoque constructivista* entendiéndose como una teoría que ofrece explicaciones en torno a la formación del conocimiento (Calzadilla, 2010). Así mismo, el constructivismo por Araya, Alfaro y Andonegui (2007), plantea la formación del conocimiento ‘situándose en el interior del sujeto’. En tanto que para otros autores “el sujeto construye el conocimiento de la realidad, permitiendo transformaciones del conocimiento” (Delval, 1997, p. 80). Por lo que el docente debe construir la manera de tomar decisiones para resolver los conflictos en las organizaciones y así fortalecer su sentido de pertenencia.

Por otra parte, Descartes (1596-1650), considerado como el iniciador de las corrientes constructivistas modernas, escribe que el ser humano sólo puede conocer lo que el mismo construye (Tingo, 2009). Debido a que el hombre puede trazarse proyectos de pensamiento, construir sus propias teorías, proponer la verdad de las cosas y sus propiedades. Siendo un proceso de liberación que convierte al pensamiento en un ente activo.

Este enfoque se centra en la socialización de las personas, el manejo correcto de la comunicación y la toma de decisiones, para abordar la complejidad de los conflictos de la organización y de esta manera poder resolverlos a corto, mediano o largo plazo y a su vez que ayude a obtener resultados beneficiosos tanto para la organización como los miembros que la integran.

Destacando, que cualquier organización debe funcionar con el máximo de eficiencia para el cumplimiento y el logro de todos los objetivos. Considerando que estas funciones son ejercidas por seres humanos que ocupan cargos gerenciales para los cuales la eficacia y la eficiencia es un deber ético. Estos gerentes deben tener la capacidad de generar políticas, reestructurar modelos de planificación y desarrollo, creando nuevos conocimientos que permitan llevar acciones programadas con un nuevo estilo en donde el aprovechamiento de los recursos sea eficaz que ayude a conseguir los resultados esperados y desecharando los existentes que se encuentren limitados, estancados y que de alguna manera conducen al fracaso.

## **Bases Legales**

La educación es mucho más que el arte de dar clases. Si bien la calidad docente es de primera importancia para que la educación tenga éxito, el interés del Estado va mucho más allá de velar por la excelencia de los educadores. Sin embargo, el tema de cómo se toman decisiones para resolver conflictos dependerá la eficacia y eficiencia de cada organización.

En primer lugar, la educación constituye el principal instrumento de los Estados para promover y asegurar la equidad en las sociedades. En segundo lugar, la

educación es un instrumento político, ya que a través de ella las sociedades forman a sus ciudadanos. En tal sentido, se puede decir (en el lenguaje de los economistas) que la educación genera “externalidades positivas” en la formación de ciudadanos productivos, responsables, respetuosos y participativos. Estas externalidades sí representan un tipo de falla de mercado que justifica el interés colectivo en proveer la mejor educación posible para sus ciudadanos. Como se verá la educación no representa meramente un proceso individual de aprendizaje, sino que también comprende otros valores que benefician a la sociedad entera.

Por esa razón, las bases teóricas que fundamentan ésta investigación se encuentran ancladas en un marco legal, iniciando con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

En este sentido se inicia el marco jurídico de este estudio incorporando el articulado de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), dado que esta misma señala: “La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a la Constitución” (Artículo 7).

De igual manera la participación de las y los ciudadanos, incluyéndose las y los docentes, está consagrada en el Capítulo IV De los Derechos Políticos y del Referendo Popular, específicamente en la Sección Primera: De los derechos políticos (Artículo 62):

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

Vale mencionar que se consideran asuntos públicos todo aquello que tenga incidencia en la colectividad, en el desenvolvimiento de la vida de las personas, que tenga repercusión directa en toda la comunidad, es así como la Educación se

convierte en un asunto público por tener una repercusión directa sobre la sociedad; de manera que ciudadanas y ciudadanos (incluyéndose al cuerpo de docentes de aula) tienen participación directa de la formación, ejecución y control de los servicios educativos.

Es así como el Estado tiene la obligación de propiciar y permitir la participación ciudadana en la gestión de las instituciones educativas; planteando la Carta Magna la necesidad de orientarse al cuerpo de funcionarias y funcionarios con competencia en la materia educativa, para que puedan cumplir este mandato emanado de la Constitución. Respecto a la Educación propiamente dicha, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000), establece en su Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes 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. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

Es así como en este artículo se define a la Educación como un derecho humano y como un deber social, atribuyéndosele como características que sea: democrática, es decir que sea para todas las personas y donde todas esas personas tengan participación del poder decisorio; gratuita porque pueda ser suministrada sin necesidad de intercambio monetario alguno; y es además obligatoria porque siendo un deber social garantizarla, debe también ser impartida a todas las personas porque ya el hecho de ser democrática indica que es para todas, caso contrario se estaría cometiendo un claro menoscabo del derecho individual y colectivo a la educación.

Podría decirse que lo más importante de este artículo es que se define tajantemente a la Educación como un Servicio Público, no siendo un bien de intercambio comercial, tampoco una prerrogativa al cual sólo un selecto grupo de personas puedan tener acceso; sino que el hecho de ser un servicio público se complementa con las nociones de derecho humano y deber social, dado que se obliga la sociedad y en particular al Estado, a mantenerla como un servicio que debe ser de calidad y al cual puedan acceder todas las personas independientemente del espacio geográfico en el que se encuentren, siendo además un derecho constitucional.

Igualmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 57 garantiza que:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura.

Con lo antes descrito, se puede decir que a través del uso inteligente de los canales de comunicación organizacionales un gerente puede estimular el conflicto beneficioso, además de mejorar el desempeño. La comunicación entre individuos y grupos es vital en todas las organizaciones, ya que coordina las acciones de las partes, sin ella una organización sería simplemente un grupo de trabajadores individuales realizando tareas separadas, siendo la comunicación esencial para la toma de decisiones.

La información y el hecho de compartirla resultan necesarias para definir los problemas, generar y evaluar las alternativas, implementar las decisiones y controlar y evaluar los resultados.

Ya pasando al articulado específico de la materia educacional, la Ley Orgánica de Educación (2009), entre sus primeros artículos hace alusión a la supremacía del Estado venezolano en materia educativa (Artículo 5):

El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas

educativas. [...] En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todos la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

De esta manera la referida Ley declara el espíritu participativo de las instituciones escolares, cuando indica que el Estado garantizará las condiciones para la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, a través de la participación de las organizaciones comunitarias, comunidad educativa y familias dentro de los asuntos educativos.

Ello se ve reforzado en la propia Ley Orgánica de Educación (2009) en su Capítulo I en las Disposiciones Fundamentales, específicamente en Competencias del Estado Docente, artículo 6, en el punto número 4 (promueve, integra y facilita la participación social) en la letra (a) señala que:

A través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.

Con lo anterior, cabe destacar que la participación es promovida por medio de lo que se llama administración participativa, ya que en muchos casos los gerentes que utilizan esta técnica intentan mejorar la motivación de los empleados. Es importante destacar que la participación ocurre cuando los empleados tienen voz en las decisiones acerca de su trabajo y al hacerlo estarán más satisfechos y su desempeño mejorará e incluso estarán más comprometidos a ejecutar las decisiones de forma adecuada.

Simplemente, el hecho de que se solicite a alguien participar en la toma de decisiones organizacionales puede también mejorar su autoestima. Así mismo, la participación debe ayudar a aclarar las expectativas; es decir, al participar los

empleados pueden entender mejor el vínculo entre su desempeño y las recompensas a las que aspiran.

De esta manera, se pretende determinar la toma de decisiones acertadas que permitan resolver conflictos en las Instituciones Escolares del Distrito 5 (específicamente en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor), del Municipio Sucre del estado Miranda, además, de las estrategias aplicadas para llevar a cabo la resolución de conflictos y las implicaciones que ésta conlleva para los gerentes, ayudando a mejorar la motivación y el desempeño. Los gerentes pueden utilizar una diversidad de estrategias para mejorar el desempeño en las organizaciones. Por lo tanto, los empleados podrán tomar decisiones y resolver conflictos con responsabilidad, promoviendo así la participación y mejorando el ambiente de trabajo.

Además, aplicar un programa de capacitación docente que proporcione conocimientos actualizados, estrategias y técnicas para el manejo de conflictos y permite un mejor desarrollo educativo, para así elevar las capacidades y desempeño de aquellos profesionales que laboran en el sector educativo.

Como consecuencia de esto, también en el texto normativo, se deriva el Artículo 17, del cual se extrae este fragmento: "... Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes", de manera que aparece declarada la competencia de cada una de las entidades aquí mencionadas en la articulación para propiciarle beneficios a la otra, es por tal razón que se dedica todo un artículo a la corresponsabilidad en la educación de las organizaciones comunitarias (así lo muestra el Artículo 18):

Los Consejos Comunales, los pueblos y comunidades indígenas y demás organizaciones sociales de la comunidad, en ejercicio del Poder Popular y en su condición de corresponsables en la educación, están en la obligación de contribuir con la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, la formación y el fortalecimiento de sus valores éticos, la información y divulgación de la realidad histórica, geográfica, cultural, ambiental, conservacionista y socioeconómica de la localidad, la integración familia-escuela-comunidad, la promoción y defensa de la educación, cultural, deporte, recreación, trabajo, salud y demás derechos, garantías y deberes de los venezolanos y las venezolanas, ejerciendo un

rol pedagógico liberador para la formación de una nueva ciudadanía con responsabilidad social.

Se reconoce así a las organizaciones de base y comunidad local, tradicionalmente cuidan que se formen dentro de los planteles educativos los ciudadanos y las ciudadanas que requiere la sociedad (citando el artículo 19).

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

De manera que, aún cuando se mantiene su vigencia el directivo como máxima autoridad del plantel, también se estimula la participación comunitaria tanto con los miembros internos del plantel como en aquellos actores comunitarios que además de ello se encargarán del control de la gestión educativa en corresponsabilidad con el directivo, de manera que más allá del carácter consultivo adquieren un carácter ejecutivo y contralor. Para los fines de la definición de la comunidad educativa, la misma Ley establece en su Artículo 20:

La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter comunitario, organizado, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo. A tales efectos:

1. La comunidad educativa estará conformada por padres, madres, representantes, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y trabajadoras administrativas, obreros y obreras, de las instituciones y centros educativos, desde la educación inicial hasta la educación media general y media técnica y todas las modalidades del subsistema de educación básica. También podrán formar parte de la comunidad educativa las personas naturales y jurídicas, voceros y voceras de las

diferentes organizaciones comunitarias vinculadas a las instituciones y centros educativos.

2. La organización y funcionamiento de la comunidad educativa se regirá por la norma legal que a tal efecto se dicte, la cual deberá desarrollar las normas y los procedimientos para velar por su cumplimiento por parte de sus integrantes.

El instrumento legal que hace operativo el funcionamiento de la Comunidad Educativa es la Resolución del Ministerio del Poder Popular para la Educación N°DM/058, mediante la cual se establece la normativa y procedimiento para el funcionamiento del Consejo Educativo (Gaceta Oficial N° 40.029 de fecha 16 de octubre de 2012), norma legal a la cual se refiere la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Artículo 20, Numeral 2.

Este instrumento regula el funcionamiento de la Comunidad Educativa a través de distintos comités que se integrarán en los denominados Consejos Educativos, concebidos en su artículo 3 como:

El Consejo Educativo es la instancia ejecutiva, de carácter social, democrática, responsable y corresponsable de la gestión de las políticas públicas educativas en articulación inter e intra institucional y con otras organizaciones sociales en las instituciones educativas. Ella es concebida como el conjunto de colectivos sociales vinculados con los centros educativos en el marco constitucional y en las competencias del Estado Docente. Sus integrantes actuarán en el proceso educativo de acuerdo con lo establecido en las leyes que rigen el Sistema Educativo Venezolano, fundamentada en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar.

Dado que se trata de una instancia ejecutiva y no consultiva, se convierte en un órgano directo de participación democrática que asume la responsabilidad de controlar el funcionamiento de la institución educativa, además de asumir la corresponsabilidad de la gestión escolar; están los Consejos Educativos integrados por diversos colectivos sociales, los cuales se mencionan en el Artículo 7: (a) Comité de Madres, Padres, Representantes y Responsables, (b) Comité Académico, (c) Seguridad y Defensa Integral, (d) Comunicación e Información, (e) Ambiente, Salud

Integral y Alimentación, (f) Educación Física y Deportes, (g) Cultura, (h) Infraestructura y Hábitat Escolar, (i) Estudiantes, (j) Contraloría Social.

De igual manera se establecen las funciones de los Consejos Educativos, entre las cuales se encuentran principalmente la articulación intra e interinstitucional de mecanismos orientados al fortalecimiento de la gestión escolar, la elaboración y ejecución de acuerdos de convivencia, la aplicación de la contraloría social, entre otras. Respecto a la figura del directivo escolar, este de conformidad con el Artículo 7 de la Resolución N° DM/058, es miembro del Consejo Educativo “...tiene un solo voto en el proceso de decisión que defina esta instancia...”.

Así, la gestión escolar debe estar concentrada en un gerente decisor hacia una apertura democrática en donde el supervisor nato del plantel es miembro de un cuerpo colegiado donde las decisiones se acuerdan por consenso o por mayoría simple, pasando de ser el jefe de la institución a ser un líder que promueve los cambios desde el seno de la Asamblea Escolar, “...máxima instancia de participación, deliberación y toma de decisiones del Consejo Educativo”, donde democráticamente su opinión sólo vale un voto.

Existe un Comité de Madres, Padres, Representantes y Responsables, concebido como la instancia de participación del colectivo social encargado de la formación de principios, creencias, actitudes, hábitos, valores, responsabilidad y corresponsabilidad de la familia, escuela, sociedad y Estado; está conformado por vocerías de madres, padres, representantes y responsables, no se trata de representaciones sino de vocerías porque cada persona participa por sí misma y no existe la figura del representante que lleva la voz de los demás ni decide por un colectivo.

Las funciones de este comité son: (a) participar de las asambleas del Consejo Educativo, (b) participar en todas las actividades del plantel, (c) participar en la construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), (d) organizar, promover y ejecutar jornadas de conservación y mantenimiento del mobiliario y las instalaciones educativas, (e) promover la articulación entre familia, escuela y

comunidad, (f) sistematizar y difundir las innovaciones de la gestión escolar, (g) presentar informe de gestión trimestralmente ante la Asamblea Escolar.

Finalmente, es necesario expresar que precisamente la Resolución No. 058, en armonía con la Ley Orgánica de Educación y la Carta Magna, son el estamento jurídico que justifica la participación ciudadana en los asuntos educativos, pero especialmente la gestión corresponsable en la gestión operativa de los centros escolares, por parte de los colectivos docentes, es por esta razón que no sólo quedan justificadas la presente investigación y la Propuesta de un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos, en la U.E. Colegio Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado bolivariano de Miranda.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El siguiente capítulo tiene como finalidad describir, de manera detallada, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizó para el desarrollo de la investigación, y así permitir la recolección de la información requerida para llevar a cabo el estudio, tomando en cuenta el diseño y tipo de investigación, la población y la muestra, la operacionalización de las variables, la técnica de recolección de datos, la validación y confiabilidad, y por último la presentación de la información.

#### **Diseño de la investigación**

Griffin y Moorhead (2010) definen diseño de investigación como “el conjunto de procedimientos utilizados para poner a prueba las relaciones predichas entre los fenómenos naturales. El diseño se ocupa de cuestiones tales como la forma de definir, medir y relacionar entre sí las variables relevantes” (p.528).

El diseño de la investigación es de metodología cuantitativa debido a que se emplearon medios estadísticos para medir los resultados de forma concluyente, permitiendo adquirir los conocimientos fundamentales sobre la realidad de una manera más imparcial; y es *no experimental* ya que se busca describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, ya que este modelo permite la observación del sujeto en su ambiente natural, es decir, en su realidad.

#### **Nivel de la Investigación**

Arias (1999) define el nivel de investigación como “el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 19). Es decir, que se refiere al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

El nivel de la investigación es descriptivo, debido a que se realizó una descripción del comportamiento de las variables, el cual buscó describir sus implicaciones, sus características además de conocer el origen o la causa del problema.

Por esa razón Rivas (1995) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones” (p.54). Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución en base a la propuesta de un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos, en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

### **Tipo de investigación**

Arias (1999) define el tipo de investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 20). Es decir, cada investigador puede construir su método, de acuerdo al problema, función y del objetivo que pretende lograr.

El tipo de investigación es de *campo* porque fue realizado en organizaciones reales, ya que proveerá mayor realismo, dando mayor validez sobre las situaciones organizacionales que se presenten. La investigación de campo según Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna” (p. 94). Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo.

Este estudio permitió analizar los datos obtenidos con los rasgos, características o cualidades propias emanadas por los participantes del estudio, esto es en correspondencia y con una estrecha vinculación entre la información obtenida y los

objetivos propuestos en este trabajo, como lo es la propuesta de un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos, en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, determinando los conflictos y describiendo las estrategias gerenciales de toma de decisiones utilizadas para la resolución de conflictos.

### **Población y Muestra**

Para el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta la población y muestra que se trabajó, pero antes de ello se definirán los términos antes mencionados.

Balestrini (1998) expone, desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.122).

La población que conforma el presente estudio está constituida por 229 trabajadores, integrados por Directores, Coordinadores, docentes de Preescolar, Primaria y Bachillerato, distribuidos en 6 unidades educativas ubicadas en el Distrito 5, del Municipio Sucre, estado Miranda.

#### **Cuadro 1**

#### **Distribución de la población por Institución**

<b>Institución</b>	<b>Nº de Personal Docente</b>
U.E Colegio Madre del Divino Pastor	50
U.E Colegio María Santísima	38
U.E. Colegio San Agustín	45
U.E. Colegio Cruz Carrillo	35
U.E. Colegio Laura Vicuña	37
U.E. Colegio Bolívar y Garibaldi	31
<b>Total: 6 Instituciones</b>	<b>236</b>

Fuente: Estadística de las Instituciones del Distrito 5, Municipio Sucre del Estado Miranda. Año escolar (2013-2014). La autora (2015).

A partir de este universo se seleccionó una muestra representativa. Señala Balestrini (1998) que la “muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.138). La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

La muestra se utilizó partiendo de la muestra estratificada que según (Sommer y Sommer, 2001), consiste en una variación de la muestra aleatoria, es decir que en vez de seleccionar todos los casos al azar, se establecen criterios para asegurar que ciertos grupos estén representados en la misma proporción que sus números en la población. En correspondencia con lo anterior, la muestra estuvo conformada por docentes de ambos sexos que laboran en la escuela que fue objeto de estudio, que tengan 7 o más años de servicio docente, su categoría debe ser de nivel III en adelante y que en algún momento haya desempeñado algún cargo dentro de la institución que le permita tomar decisiones para resolver algún problema en la institución.

Dadas las características de la muestra que está conformada por los docentes de la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del distrito 5, Municipio Sucre, estado Miranda, y siendo finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a (1) una instituciones que se eligió por medio de la muestra estratificada no proporcional, con el propósito de obtener resultados separados para ciertos subgrupos, que tienen especial interés dentro de la investigación.

## Cuadro 2

### Distribución de la muestra por Institución

Institución	N° de Personal Docente	N° de Personal Directivo/Coordinador (a)
U.E. Colegio Madre del Divino Pastor	48	2
U.E. Colegio María Santísima	3	2
U.E. Colegio San Agustín	3	2
U.E. Colegio Cruz Carrillo	3	2
U.E. Colegio Laura Vicuña	3	2
U.E. Colegio Bolívar y Garibaldi	3	2
<b>Total: 06 Instituciones</b>	<b>63</b>	<b>12</b>

La muestra fue seleccionada de manera intencional tomando el 22 % que está representada en 50 personas de una población constituida por 236 personas, entre ellos se tomaron el director (a), el o los Coordinadores (as) y docentes de las instituciones.

### **Técnica de Recolección de datos**

Como parte del diseño metodológico de ésta investigación se determinó el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizó. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la recolección de datos y, por supuesto, el logro de los objetivos propuestos en la investigación. El instrumento es el mecanismo que se utilizará para recolectar y registrar la información obtenida.

Según Arias (1999), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido” (p. 25).

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, se realizó varias preguntas escritas, con varias respuestas, cada una con una calificación asociada, que permitió recabar la información necesaria para obtener los datos necesarios de la investigación. Una de las ventajas de la aplicación de esta herramienta, es su facilidad y economía, ya que los datos se consiguen de forma inmediata y confiable, se pueden aplicar a un gran número de personas en un mismo período, además su carácter anónimo permite que los individuos no se cohíban y contesten sinceramente, permitiendo conocer de esta manera las percepciones y opiniones personales de los trabajadores.

Para recabar la información necesaria que permitió alcanzar el objetivo central de la investigación, como lo es el determinar la toma de decisiones para la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, del Municipio Sucre, estado Miranda, se tomó en cuenta el instrumento denominado encuesta de opinión, (Toma Decisiones para Resolver Conflictos) conocido por sus siglas (TDPRC), cuya orientación era determinar la toma de decisiones para la resolución de conflictos en las Instituciones Escolares, este instrumento partió de la percepción de los docentes, coordinadores y directores de la institución educativa.

El cuestionario aplicado para determinar la toma de decisiones para la resolución de conflictos en el centro de estudio se caracteriza de la siguiente forma:

- Está conformado por 09 dimensiones a través de los cuales se pudo obtener información de cómo los docentes perciben la toma de decisiones para la resolución de conflictos de acuerdo a la conducta de sus miembros y que puedan o no estar afectando a la institución.

- Ninguna de las dimensiones consideran temas políticos, religiosos o éticos.
- Está conformado por cuarenta (40) reactivos en los que se expresan conductas observables que el encuestado de acuerdo a su percepción podrá calificar.
- El instrumento contiene las siguientes dimensiones: comunicación, participación, estrategia, proceso gerencial, clima organizacional, niveles del conflicto, fuentes del conflicto, estrategias para la resolución del conflicto, valoración.
- Presenta tres (03) alternativas expresadas en una escala tipo Likert:

ALTERNATIVAS	SIGLAS	PONDERACIÓN
SIEMPRE	S	3
A VECES	AV	2
NUNCA	N	1

Donde las alternativas tienen una ponderación que va de tres (03) a uno (01), es pertinente mencionar que por estar conformado por dimensiones positivas y negativas

en los ítems (23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 35 y 36), se invertirá el puntaje de la escala, dado que una respuesta seleccionada con la máxima ponderación indicará una debilidad en lugar de una fortaleza como en los demás reactivos o ítems. (Ver Anexo A-1).

Para la recolección de los datos se estableció contacto con cada uno de los docentes de la institución educativa seleccionada como muestra del estudio a fin de obtener el respectivo permiso para la aplicación del instrumento. Una vez obtenido el permiso se llevó a cabo una selección estratificada de los docentes a quienes se les entregó el instrumento a ser respondido.

### **Matriz de Operacionalización de Variables**

***Objetivo General:*** Proponer un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

**Matriz de Operacionalización de Variables**  
**Objetivo General:** Determinar la toma de decisiones para la resolución de conflictos en las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio Sucre, Estado Miranda.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1.- Diagnósticar el nivel de conflictividad y de toma de decisiones en los docentes de las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio Sucre, Estado Miranda.			Comunicación	Oral Escrita Intrapersonal Interpersonal Grupal	1 2 3 4 5	
Toma de Decisiones		Según Huber (1996), la toma de decisiones es "el proceso mediante el cual se escoge un curso de acción" (p.22).	Participación de los miembros de una organización que se comunican por medio de diversas estrategias con el fin de obtener un óptimo proceso gerencial.	Participación	Aparente Informativa Positiva Deliberativa no decisoria Deliberativa decisoria Decisoria formal	6 7 8 9 10 11
		2.- Establecer la relación entre toma de decisiones y resolución de conflictos en la gerencia educativa de las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio sucre, Estado Miranda.	Estrategias	Lluvia de idea Gordon Técnica nominal de grupo Mapas de consensos Delphis	12 13 14 15 16	17 17 19 20
			Proceso Gerencial	Planificación Organización Dirección Control		

Objetivos Específicos	Variables	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
3.- Describir las estrategias gerenciales de toma de decisiones utilizadas para la resolución de conflictos en las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio Sucre, Estado Miranda				Clima Organizacional Relaciones interpersonales Motivación	21 22 23	
				Niveles del Conflicto Intrapersonal Interpersonal Intergupal	24 25 26	
4.- Diseñar un programa de capacitación para el manejo de conflictos por parte de los docentes de las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio Sucre, Estado Miranda.		Según Davis y Newstrom (2002), la resolución de conflictos es "la aplicación de estrategias para prevenir, reducir o eliminar un conflicto" (p.342).	Resolución de Conflicto Herramientas utilizadas para solucionar conflictos.	Fuentes de Conflictos Cambio organizacional Choques de personalidad Diferentes sistemas de valores Amenazas al estatus Percepción contrastante Falta de confianza	27 28 29 30 31 32	
5.- Aplicar un programa de capacitación para el manejo de conflicto en los docentes de las Instituciones Escolares del Distrito 5, del Municipio Sucre, Estado Miranda.				Estrategias para la Resolución de Conflictos Evitación Stuvizar Forzamiento Negociación Confrontación	33 34 35 36 37	
6.- Valorar del programa de Capacitación Docente para el manejo de conflicto.				Valoración Asertividad Cooperación Abordaje	38 39 40	

## **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos que se utilizó en el desarrollo de la investigación, se realizó un estudio técnico que le dio profundidad y pertenencia científica a los mismos. Los instrumentos utilizados debieron cumplir con los requisitos de validez asumida fue la de juicio de expertos, observancia que hicieron los profesionales especialistas en la construcción de instrumentos de investigación.

Anastasi y Urbina (1998), determinan que “la validez de los instrumentos de medición tiene que ver con lo que miden y con que tan bien lo hacen; nos indican que se puede inferir a partir de los resultados” (p. 113). Por tal motivo la validez no puede expresarse en términos generales, no es posible decir en abstracto que es “alta” o “baja”, sino que hay que referirse al uso particular para el que se plantea utilizar el instrumento.

Por otra parte, la validación de criterio indica la efectividad de la prueba para predecir el desempeño del individuo en actividades específicas. La medida de criterio contra la que se validan los resultados del instrumento puede obtenerse aproximadamente al mismo tiempo que los resultados de la prueba o después de un intervalo establecido.

Se seleccionó (4) cuatro especialistas: Los expertos fueron profesores que cumplen funciones en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Ante esto, Martínez Miguélez (2008), expresa: “una investigación tendrá un alto valor de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada” (p. 171). Para llevar a cabo el procedimiento de validación, se conformó un cuadernillo de validación para cada experto constitutivo de: portada, tabla de Operacionalización de las variables, instrumento y una planilla de validez donde registraron las observaciones y recomendaciones realizadas por los especialistas en cuestión.

Los expertos indicaron sus observaciones, coincidiendo en la claridad y congruencia en la redacción de los enunciados, correspondencia entre las dimensiones

de la investigación y los ítems que conforman el instrumento TDPRC (2013). Otro señalamiento fue la sustitución e inclusión de algunas palabras en algunos ítems, lo cual se revisó y se mejoró. Los expertos concordaron con las alternativas de respuesta: dejarlo igual y reformular, garantizando que el instrumento es recomendable para su aplicación.

Con respecto a la confiabilidad (Pulido, 2011) la define como el grado de exactitud con que un instrumento mide lo que se propone medir, lo cual implica la forma que se va emplear para recopilar información de lugar siempre a los mismos resultados cuando se cumplan las mismas condiciones. Ante esto el método de confiabilidad establecido fue el coeficiente de correlación alfa de Cronbach. Palella y Martins (2006), expresan que “la confiabilidad se miden a partir de la consistencia interna de los ítems de una escala que se correlacionan entre sí” (p.181). La consistencia de este método varía entre 0 y 1 indicando ausencia total de consistencia y consistencia perfecta respectivamente, como lo demuestra el siguiente cuadro.

### **Cuadro 3**

#### **Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0,81 - 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,50	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

*Nota: Cuadro para la confiabilidad de un instrumento. Palella y Martins (2006).*

Para ello se empleó el sistema operativo SPSS 20, programa de estadística que permite la adaptación del procesamiento de los datos según el interés de la investigadora. Para realizar dicho cálculo se realizó un cuadro de validez de contenido donde se presenta el nombre de la dimensión con su respectiva inicial a fin

de facilitar la validez entre los jueces. Para lo que se estableció los siguientes criterios:

- Los jueces que coincidieron con dejar igual los ítems, tres (3) puntos.
- Los jueces que coincidieron con mejorar los ítems, dos (2) puntos.
- Los jueces que coincidieron con reformular los ítems, cero (0).

Al contrastar la información emanada por los expertos a través del cálculo de la validez, según la evaluación por los jueces, se pudo apreciar la consistencia del instrumento en cuanto a dimensiones, indicadores y proposiciones obteniendo un resultado de 0,94%. Lo que quiere decir que el instrumento logra medir altamente la variable en relación al objetivo propuesto (Ver Anexo A-2).

### **Técnicas de Análisis de Datos**

El análisis de los datos en una investigación cuantitativa, según Palella y Martins, (2006), señalan que “ameritan la codificación de los instrumentos, que tiene por objetivo sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios” (p.186). Entre los pasos seguidos en este estudio, se puede mencionar: el registro organizado de los datos y el procesamiento de las informaciones suministradas por los encuestados.

La recolección de la información se realizó mediante la correlación de la toma de decisiones para la resolución de conflictos, con la finalidad de presentar el análisis e interpretación de la información obtenida en función de optimizar la gerencia educativa.

En consecuencia, se utilizó el programa SPSS 20 para obtener la frecuencia de las opciones realizadas por los participantes. Para esto se introdujo la información necesaria en las ventanas que ofrece el sistema: vista de datos y vista de variables, (Anexo B-1), seguidamente se procesó la información con el análisis estadístico de los cuadros de frecuencias arrojados por el sistema. Demostrando así el porcentaje de incidencia de las proposiciones establecidas en el instrumento TDPRC (2013).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

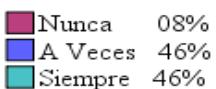
En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de la información emanadas de la encuesta realizada. Para Arias (2006), en el proceso de análisis de datos: “se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p.111).

Para el análisis de los resultados se empleó el sistema operativo SPSS 20, el cual permitió procesar la información y realizar un análisis por medio del estadístico para determinar la frecuencia de las proposiciones. Es preciso recordar que el procesamiento de la información se estableció el uno (1) para opción Nunca, dos (2) para A Veces y tres (3) para la alternativa Siempre. Del mismo modo, se realizaron los gráficos respectivos utilizando el mismo sistema. Los resultados se presentan en el orden de las proposiciones presentes en el instrumento TDPRC (2013), según las dimensiones e indicadores de la investigación.

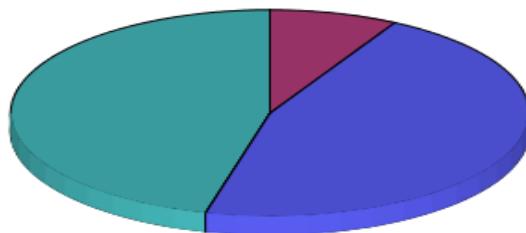
En atención al instrumento aplicado, se muestra un total de cuarenta (40) cuadros con sus frecuencias absolutas y su valor porcentual, además de la presentación gráfica que permite tener una mejor apreciación sobre los datos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Cuadro 4****Presta atención a las personas mientras le hablan.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	4	8,0	8,0	8,0
A Veces	23	46,0	46,0	54,0
Siempre	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



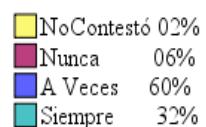
Nunca	08%
A Veces	46%
Siempre	46%

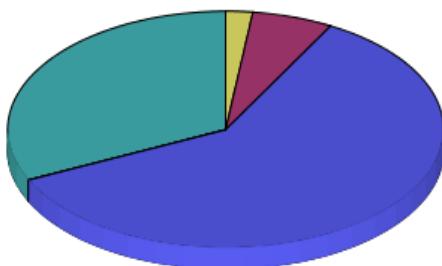
**Gráfico 1. Presta atención mientras le hablan.**

En la primera proposición dirigida a determinar con qué frecuencia le prestan a tención a las personas mientras le hablan, se pudo apreciar que el 94% de la muestra manifestó realizar siempre dicha acción. Mientras que un 04% solo a veces. Dejando en evidencia, que la mayoría de los docentes presta atención cuando les hablan, debido a que los gerentes y docentes se comunican constantemente siendo uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes y obtener el máximo de las personas y las situaciones.

**Cuadro 5****Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	3	6,0	6,0	8,0
	A Veces	30	60,0	60,0	68,0
	Siempre	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 ■ No Contestó 02%
   
 ■ Nunca 06%
   
 ■ A Veces 60%
   
 ■ Siempre 32%

**Gráfico 2. Recibe información importante por parte del personal directivo.**

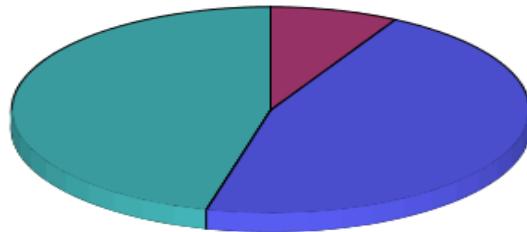
En cuanto a la recepción de información relevante de forma escrita por parte del personal directivo, es importante destacar que la comunicación escrita es un registro de comunicación permanente, tangible y verificable, en la muestra se puede apreciar que el 60% manifestó que se realiza a veces dicha acción. Mientras que un 32% dice que siempre, un 06% nunca recibe información por escrito y un 02% no contestó la pregunta. Lo que demuestra que es importante tomar en cuenta las palabras, el significado que les damos, el contexto en que se utilizan, para que la comunicación sea efectiva.

**Cuadro 6**

**Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8,0	8,0	8,0
	A Veces	23	46,0	46,0	54,0
	Siempre	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 08%  
 A Veces 46%  
 Siempre 46%



**Gráfico 3. El directivo toma en cuenta sus opiniones.**

Referente a la Consideración de que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo, la muestra arrojó como resultado que el 46% siempre son tomadas en cuenta y un 46% sólo a veces, mientras el 08% considera que sus opiniones nunca son tomadas en cuenta. Por lo tanto, esto afirma que la persona que toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Por tal razón si no se comparte la toma de decisiones, no es posible compartir a plenitud la responsabilidad.

**Cuadro 7**

**Mantiene comunicación permanente con todos los miembros de la institución educativa.**

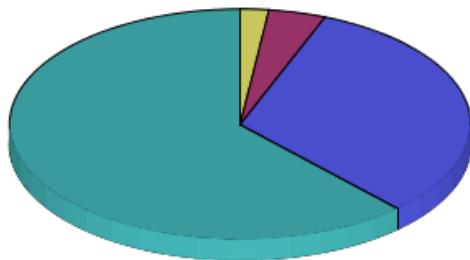
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	2	4,0	4,0	6,0
	A Veces	16	32,0	32,0	38,0
	Siempre	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 No Contestó 02%


 Nunca 04%


 A Veces 32%


 Siempre 62%

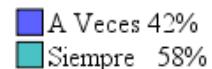


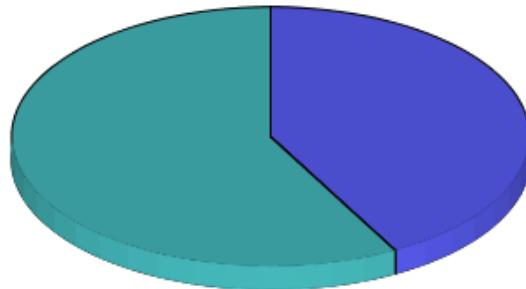
**Gráfico 4.** *Se comunica con todos los miembros de la institución.*

Tomando en cuenta que la comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas y donde cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra implicada en la conversación. El resultado demostró que un 62% mantiene siempre una comunicación, en cambio un 32% a veces y el 06% nunca. Lo que significa que un grupo considerable de docentes mantienen comunicación con todos los miembros de la institución. En este sentido, los docentes se tratan como iguales, debido a que la mayoría tiene cerca de una década conviviendo en la institución, compartiendo cursos, talleres y eventos de formación en general, lo que ha fortalecido sus lazos comunitarios.

**Cuadro 8****Fomenta la comunicación entre los miembros de la institución educativa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A Veces	21	42,0	42,0	42,0
	Siempre	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 A Veces 42%
   
 Siempre 58%

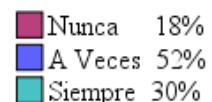


*Gráfico 5. Promueve la comunicación entre los miembros de la institución.*

Los datos obtenidos arrojaron que el 58% siempre fomenta la comunicación y el 42% de los encuestados manifiestan que solo a veces. Destacando así que la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía para todos los miembros de la institución.

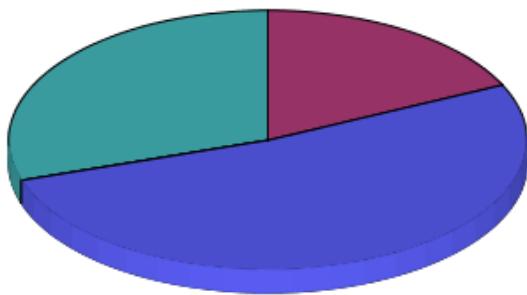
**Cuadro 9**  
**Participa en la toma de decisiones de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V	Nunca	9	18,0	18,0	18,0
álidos	A Veces	26	52,0	52,0	70,0
	Siempre	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 18%

A Veces 52%

Siempre 30%

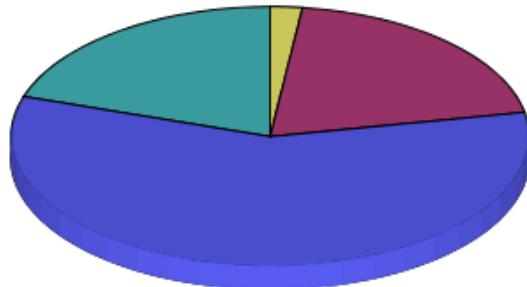
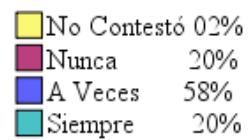


**Gráfico 6. Participa en la toma de decisiones.**

El resultado demostró que el 52% de la muestra participa a veces en la toma de decisiones, lo que significa que una parte considerable tiende a participar, aunque sea de modo aparente para llenar ciertas necesidades formales (planificación, evaluación, actividades recreativas, entre otras, sobre todo los de mayor tiempo en la institución), pero no tienen ningún papel real en la toma de decisiones, mientras que el 30% siempre participa y el 18% nunca lo hace.

**Cuadro 10****Proporciona estrategias gerenciales para la toma de decisiones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	10	20,0	20,0	22,0
	A Veces	29	58,0	58,0	80,0
	Siempre	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

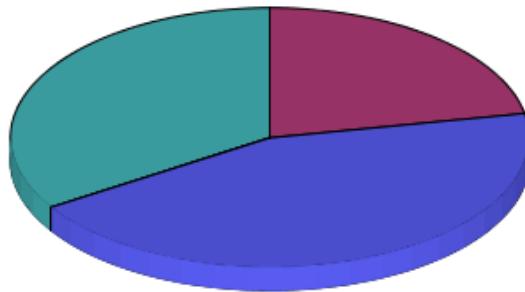
**Gráfico 7. Proporciona estrategias para tomar decisiones.**

El cincuenta y ocho (58) % de la muestra a veces proporciona estrategias gerenciales, lo que implica que provee información relevante para todos los participantes, el 20% siempre lo hace, mientras que otro 20% nunca lo hace manteniéndose al margen de la toma de decisiones.

**Cuadro 11****Provee recomendaciones para la toma de decisiones al personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	22,0	22,0	22,0
	A Veces	22	44,0	44,0	66,0
	Siempre	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

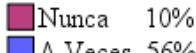
■ Nunca	22%
■ A Veces	44%
■ Siempre	34%

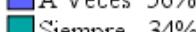
**Gráfico 8. Provee recomendaciones para tomar decisiones.**

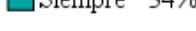
Cuando los participantes de cualquier organización tienen interés que requiera de su recomendación para obtener soluciones, la muestra arroja que el 44% lo hará a veces, el 34% lo realizará siempre, mientras que un 22% nunca lo hará. Por esa razón se le debe dar a la persona el nivel de participación en la decisión que sea necesario para que entienda qué es lo que debe hacer y por qué debe hacerlo de esta manera la persona estará dispuesto (a) a llevar a cabo ese papel.

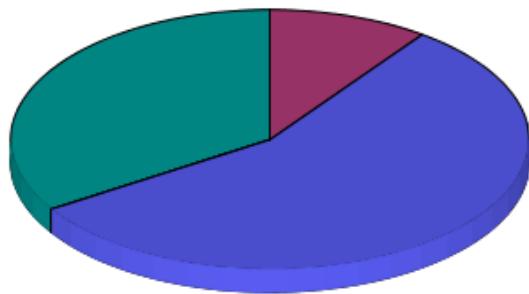
**Cuadro 12****Participa en debates y análisis de alguna situación de conflicto en la institución.**

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	5	10,0	10,0	10,0
	A Veces	28	56,0	56,0	66,0
	Siempre	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 10%


  
 A Veces 56%


  
 Siempre 34%

**Gráfico 9. Participa en debates y análisis de conflictos.**

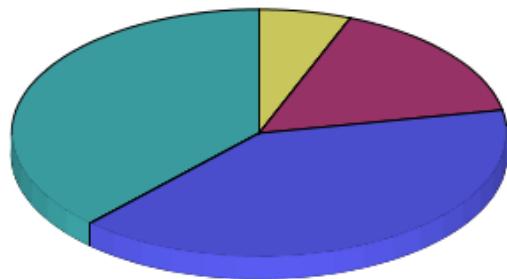
Cuando los asuntos son complejos de entender o la información es difícil de comunicar se debe realizar un análisis de la situación, seguidamente un debate para llegar a una solución y poder tomar una buena decisión. Por esa razón, el 56% de la muestra manifiesta realizarlo a veces, el 34% siempre y un 10% nunca lo hace. Lo que demuestra que la participación no se lleva a cabo en un 100%. Esto implica que suele ser el equipo directivo el que decide en la toma de decisiones de las actividades académicas y administrativas.

**Cuadro 13**

**Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para tomar una decisión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	3	6,0	6,0	6,0
	Nunca	8	16,0	16,0	22,0
	A Veces	20	40,0	40,0	62,0
	Siempre	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

No Contestó	06%
Nunca	16%
A Veces	40%
Siempre	38%

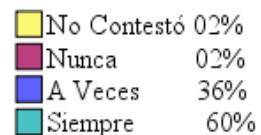


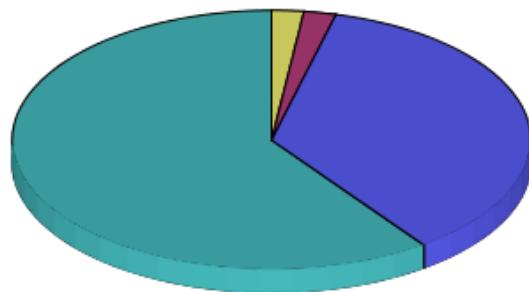
**Gráfico 10. Toma en cuenta las creencias al tomar decisiones.**

Cuando los asuntos tienen complejidad que haga difícil entender las opciones si no se tiene conocimiento, la defensa de esos intereses requiere tener peso en la decisión por lo que a veces el 40% de la muestra toma en cuenta la creencia, mientras que el 38% siempre lo considera y el 16 % nunca lo hace. Todo esto se da a menos que exista otro criterio más allá de las creencias que reduzca el nivel de participación apropiado, por esa razón debe dársele a la persona el nivel de participación que proteja su identificación y creencia con la organización, respetando sus valores, sentimientos y hasta su ideología.

**Cuadro 14**  
**Consulta la toma de decisiones con el grupo de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	1	2,0	2,0	4,0
	A Veces	18	36,0	36,0	40,0
	Siempre	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


 No Contestó 02%  
 Nunca 02%  
 A Veces 36%  
 Siempre 60%



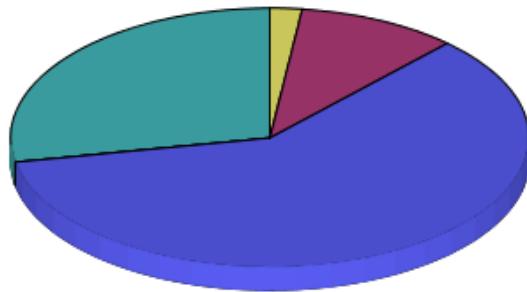
**Gráfico 11. Consulta las decisiones tomadas.**

Puede ser una sola persona que toma la decisión formal, o un grupo de personas. En este último caso cada persona tiene un peso definido en la decisión. Por lo tanto, el 60% de la muestra considera que siempre suele consultar cualquier toma de decisión, en cambio el 36% lo realiza a veces y el 02% nunca lo hace. Lo que implica que debe dársele a la persona el nivel de participación que sea necesario para que la decisión tenga suficiente legitimidad, que le permita ser puesta en práctica sin que surja oposición que pueda bloquear su ejecución oportuna y sin deteriorar severamente el clima interno de la organización o su imagen externa.

**Cuadro 15****Genera en grupos de trabajos diversas ideas respecto a una decisión conflictiva.**

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
			válido	
No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
Nunca	5	10,0	10,0	12,0
A Veces	30	60,0	60,0	72,0
Siempre	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

No Contestó 02%  
 Nunca 10%  
 A Veces 60%  
 Siempre 28%

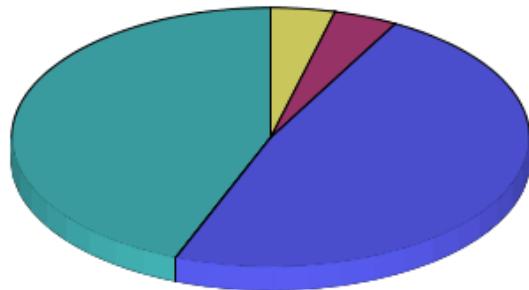
**Gráfico 12. Genera ideas para tomar decisiones.**

El 60% de la muestra genera a veces diversas ideas en grupos de trabajo siendo poco constante, en cambio el 28% siempre las genera facilitando el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, mientras que un 10% nunca lo hace por lo que debe considerarse desde un principio que toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada.

**Cuadro 16****Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	2	4,0	4,0	4,0
	Nunca	2	4,0	4,0	8,0
	A Veces	24	48,0	48,0	56,0
	Siempre	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

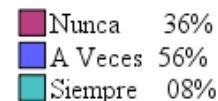
No Contestó 04%  
 Nunca 04%  
 A Veces 48%  
 Siempre 44%

**Gráfico 13. Conoce el conflicto.**

Al obtener el resultado, un 48% de la muestra manifestó que a veces, tiene conocimiento sobre un conflicto cuando comienza una discusión, frente a un 44% que siempre tiene conocimiento del conflicto, y un 04% lo desconoce por completo. En este caso el gerente debe incentivar a los participantes a emplear ideas que han sido generadas con anterioridad, por medio de estímulos o pistas para llegar a un consenso y finalmente a una solución.

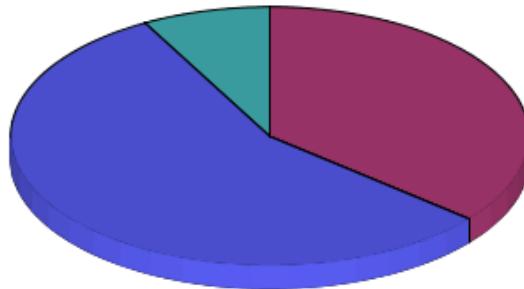
**Cuadro 17**  
**Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	18	36,0	36,0	36,0
	A Veces	28	56,0	56,0	92,0
	Siempre	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 36%

A Veces 56%

Siempre 08%



**Gráfico 14.** Da soluciones por escrito.

Los resultados demostraron que el 56% de la muestra a veces ofrece por escrito alguna solución, el 36% nunca lo ha realizado y el 08% siempre lo hace. Escribir alternativas para la solución de un conflicto no genera discusiones ni consultas con los demás miembros, lo que permite realizar una votación individual y luego al finalizar se toma la decisión de acuerdo a los resultados obtenidos de forma clara.

**Cuadro 18**

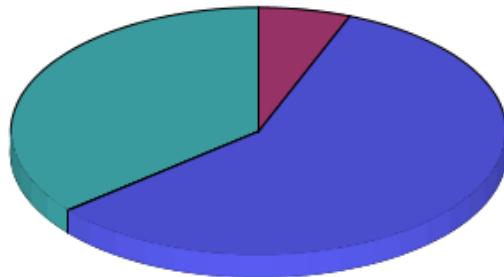
**Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6,0	6,0	6,0
	A Veces	29	58,0	58,0	64,0
	Siempre	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 06%


  
 A Veces 58%


  
 Siempre 36%



**Gráfico 15. Trabaja en equipo en pro de una solución.**

Los datos obtenidos, evidenciaron que existe un 58% de la muestra que trabaja en equipo para solucionar problemas, caracterizado por ser participativa ya que permite que el grupo se involucre en la solución de conflictos. Un 36% siempre lo hace y un 06% nunca lo hace. Permitiendo resaltar la importancia que tiene la comunicación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, permitiendo mejorar el desempeño haciéndolo más efectivo y eficaz.

**Cuadro 19**

**Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada decisión institucional.**

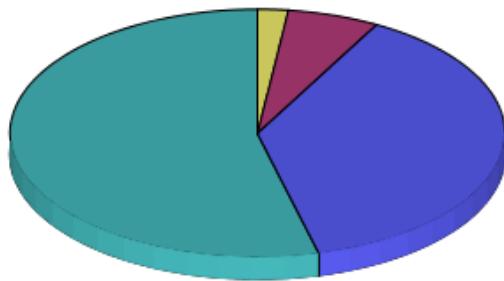
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	3	6,0	6,0	8,0
	A Veces	19	38,0	38,0	46,0
	Siempre	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


 No Contestó 02%  

 Nunca 06%  

 A Veces 38%  

 Siempre 54%

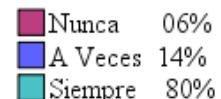


**Gráfico 16.** *Obtiene opiniones por medio de consultas.*

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 54% de la muestra siempre consulta a los demás docentes sobre una determinada decisión institucional, favoreciendo así los resultados de los aportes realizados por los docentes para la solución de un problema. Por otra parte el 38% a veces consulta a los demás y un 06% nunca lo hace lo que podría ser perjudicial para la institución.

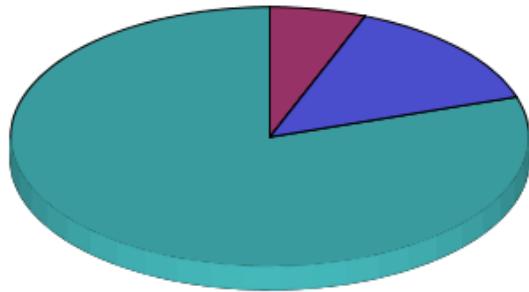
**Cuadro 20**  
**Conoce los objetivos de la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6,0	6,0	6,0
	A Veces	7	14,0	14,0	20,0
	Siempre	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 06%

A Veces 14%

Siempre 80%

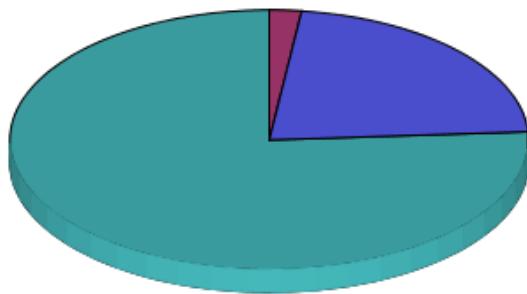
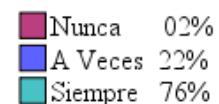


**Gráfico 17.** Conoce los objetivos de la institución.

El 80% de la muestra siempre conoce los objetivos de la organización, siendo la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. El 14% solo a veces tiene conocimiento del objetivo, mientras que un 06% nunca tiene conocimiento del objetivo.

**Cuadro 21****Ejecuta diversas tareas planificadas para lograr las metas esperadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	11	22,0	22,0	24,0
	Siempre	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

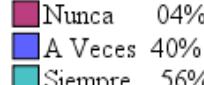
**Gráfico 18. Ejecuta las actividades planificadas.**

Al ejecutar diversas tareas se logra metas o leyes por medio de la gestión del talento humano y de otro tipo, por tal motivo un 76% de la muestra siempre las ejecuta, mientras que un 22% lo realiza a veces, el 02% nunca lo hace. Por esa razón, se debe recordar que la cooperación entre todos los miembros es esencial para la existencia de la organización.

**Cuadro 22**

**Aporta ideas para que los miembros de la organización cumplan con el logro de los objetivos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4,0	4,0	4,0
	A Veces	20	40,0	40,0	44,0
	Siempre	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 04%

A Veces 40%

Siempre 56%



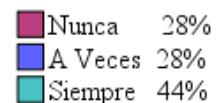
**Gráfico 19.** Aporta de ideas para cumplir con los objetivos.

El 56% de la muestra aporta ideas para que los miembros cumplan con el logro de los objetivos. Donde la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones es parte fundamental para la obtención de buenos resultados. Por otra parte, el 40% a veces realiza los aportes para el logro de los objetivos y un 04% nunca realiza aporte, siendo una parte esencial y central de cualquier organización.

**Cuadro 23**

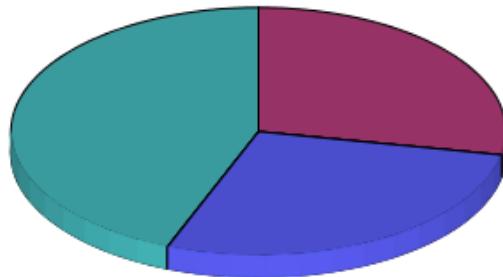
**Monitorea que los miembros de la institución cumplan con las actividades planificadas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	28,0	28,0	28,0
	A Veces	14	28,0	28,0	56,0
	Siempre	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 28%

A Veces 28%

Siempre 44%

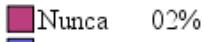


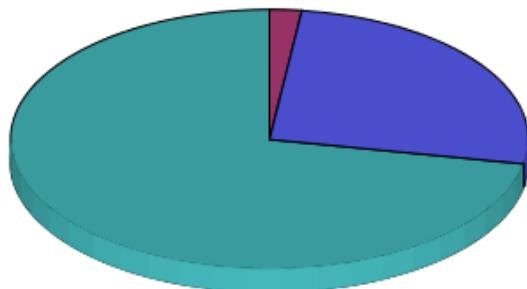
**Gráfico 20. Monitorea el cumplimiento de las actividades.**

En esta proposición el 44% de la muestra manifiesta que siempre realiza un monitoreo a los miembros de la institución con la finalidad de que se cumplan todas las actividades planificadas, sirviendo de estímulo a los distintos componentes de la organización si lo toman no como una fiscalización, sino como un incentivo. Mientras que sólo el 28% lo realiza a veces y otro 28% nunca lo hace, evitando así que regulen, midan y rectifiquen, las actividades de la organización, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollos correctamente los planes creados para su consecución.

**Cuadro 24**  
**Trabaja en grupo dentro de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	13	26,0	26,0	28,0
	Siempre	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

  
 Nunca 02%  
 A Veces 26%  
 Siempre 72%



**Gráfico 21. Trabaja en grupo.**

El 72% de la muestra expresó que siempre trabaja en grupo en la institución, mientras que el 26% solo lo hace a veces y un 02% nunca lo hace. Por esa razón, el éxito depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. De ahí que el clima organizacional, refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

**Cuadro 25**

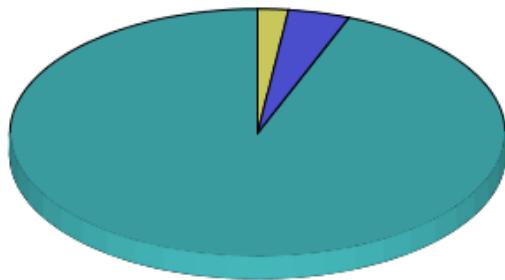
**Considera importante que todos los miembros de la institución sean tratados de forma igualitaria.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	2	4,0	4,0	6,0
	Siempre	47	94,0	94,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 No Contestó 02%


  
 A Veces 04%

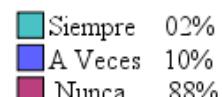

  
 Siempre 94%

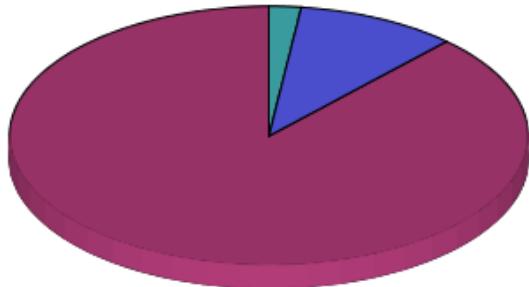
**Gráfico 22. Considera importante el trato igualitario.**

La motivación en cualquier organización muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor, por tal motivo, el 94% de la muestra siempre considera importante que todos los miembros de la institución sean tratados de igual forma, mientras que el 04% solo a veces. En este sentido, cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, en cambio cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir.

**Cuadro 26****Se incomoda cuando se incorporan nuevos trabajadores a la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	5	10,0	10,0	12,0
	Nunca	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

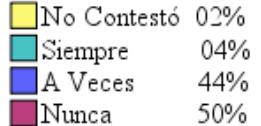

 Siempre 02%  
 A Veces 10%  
 Nunca 88%

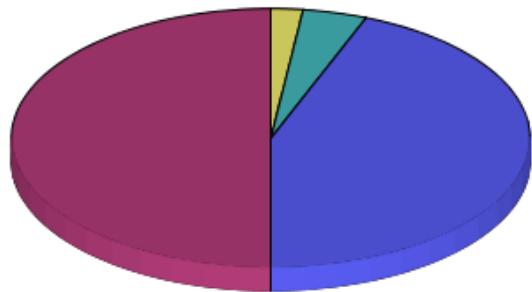
**Gráfico 23. Se incomoda con nuevos trabajadores.**

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. En este sentido el 88% de la muestra nunca siente incomodidad al incorporarse nuevos trabajadores a la institución, el 10% solo a veces se incomoda y el 02% siempre siente incomodidad. Por esa razón, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

**Cuadro 27****Aborda los problemas desde un punto de vista personalista.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Siempre	2	4,0	4,0	6,0
	A Veces	22	44,0	44,0	50,0
	Nunca	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 No Contestó 02%
   
 Siempre 04%
   
 A Veces 44%
   
 Nunca 50%

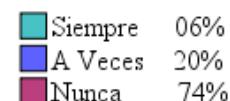
**Gráfico 24. Aborda los problemas de forma personal.**

El 50% de la muestra nunca aborda los problemas desde un punto de vista personalista, el 44% solo a veces, mientras que un 04% siempre lo hace. Este tipo de conflicto está presente cuando un individuo se comporta en un modo en el que está en contradicción directa de cómo piensa o se siente realmente, es decir, cuando está haciendo algo que su conciencia dice que es moralmente incorrecto o no se siente cómodo haciéndolo.

**Cuadro 28**

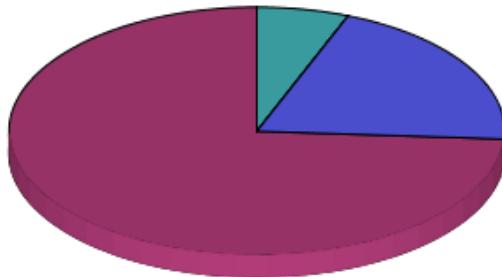
**Ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con su punto de vista.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	6,0	6,0	6,0
	A Veces	10	20,0	20,0	26,0
	Nunca	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Siempre 06%

A Veces 20%

Nunca 74%

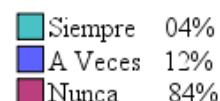


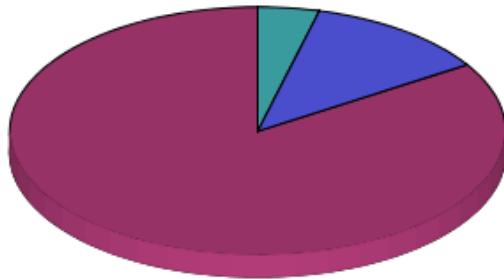
**Gráfico 25. Ejerce presión cuando no lo apoyan en su punto de vista.**

Ante la presión que ejerce sobre los demás miembros que no están de acuerdo con su punto de vista el 74% de la muestra nunca lo hace, mientras que el 20% señala que lo realiza a veces y un 06% siempre lo hace. Esto suele ocurrir cuando los miembros de la organización no pueden unirse para lograr un objetivo, lo cual incluyen la falta de un contexto común, aspectos de personalidad y diferencias en las experiencias vividas.

**Cuadro 29****Coloca barreras en la comunicación al momento de tomar decisiones en la institución.**

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	2	4,0	4,0	4,0
	A Veces	6	12,0	12,0	16,0
	Nunca	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

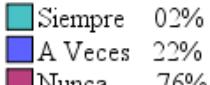

 Siempre 04%  
 A Veces 12%  
 Nunca 84%

**Gráfico 26. Coloca barreras en la comunicación al tomar decisiones.**

Quizás el síntoma más común de un conflicto dentro de un grupo es un lapso en la comunicación, por esa razón, el 84% nunca coloca barreras en la comunicación al momento de tomar decisiones, el 12% coloca barreras a veces, mientras que un 04% siempre lo hace. Esto resulta en que el grupo no pueda juntarse para lograr metas u objetivos. El conflicto dentro de un grupo también puede resultar de problemas externos, también puede ser causado o exacerbado por la dinámica de poder dentro del grupo.

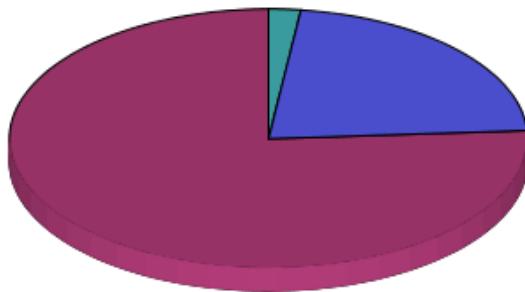
**Cuadro 30**  
**Se resiste ante los cambios organizacionales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	11	22,0	22,0	24,0
	Nunca	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Siempre 02%

A Veces 22%

Nunca 76%

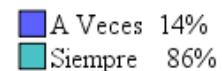


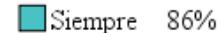
**Gráfico 27. Se resiste a los cambios.**

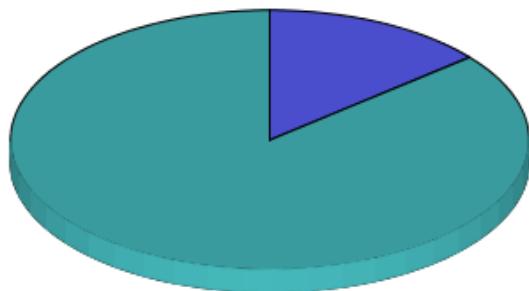
El cambio en las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente a cada momento, por lo tanto, requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio, por esa razón el 76% nunca se resiste a los cambios organizacionales, el 22% se resiste a veces y el 02% siempre se resiste. Entendiendo el proceso del cambio es importante recordar cómo puede ocurrir un cambio controlado, por lo tanto, el cambio simplemente tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.

**Cuadro 31****Respeto las diferentes opiniones de sus compañeros (as).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A Veces	7	14,0	14,0	14,0
	Siempre	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 A Veces 14%

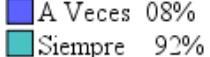

  
 Siempre 86%

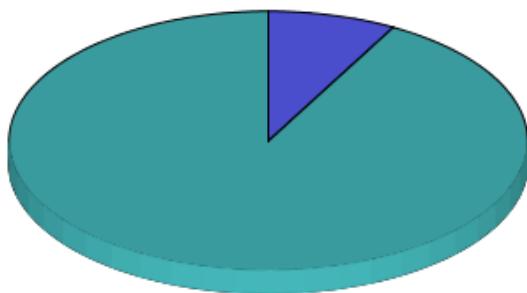
**Gráfico 28. Respeto las opiniones de sus compañeros de trabajo.**

A pesar de dar a veces todo el mejor esfuerzo, parece que no se puede hacer que la relación entre los miembros de la organización funcione. El resultado final de esto es que la calidad y el disfrute del trabajo se van a resentir y los niveles de estrés se dispararán. En la mayoría de los casos, cuando se producen conflictos de personalidad en el lugar de trabajo esta influye también en la relación con otros compañeros, de esta manera la muestra arroja que el 86% siempre respeta las diferentes opiniones de sus compañeros, el 14% solo a veces. Así mismo, un choque entre dos tipos de personalidades muy marcadas puede que probablemente sea la raíz de los conflictos.

**Cuadro 32****Acepta que cada persona posea sus propias convicciones y sistema de valores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A Veces	4	8,0	8,0	8,0
	Siempre	46	92,0	92,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 A Veces 08%

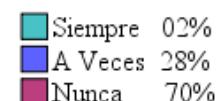
**Gráfico 29. Acepta las convicciones y valores de cada persona.**

El 92% de la muestra arroja que siempre acepta que cada persona posea sus propias convicciones y valores, el 08% a veces las acepta, debido a que la influencia de los medios de comunicación en el sistema de valores en una sociedad, puede o no favorecer un verdadero conocimiento de los mismos. Por esa razón, el hecho de que existan diferentes corrientes de pensamiento en cuanto a valores se refiere, indica que existen diversas formas de adaptar los valores de acuerdo a intereses particulares de grupos o sub-sociedades que asuman a estos como propios junto con la definición particular que así más les convenga.

**Cuadro 33**

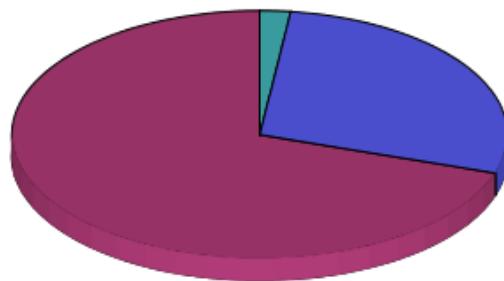
**Está a la defensiva ante cualquier toma de decisiones por parte del personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	14	28,0	28,0	30,0
	Nunca	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Siempre 02%

A Veces 28%

Nunca 70%

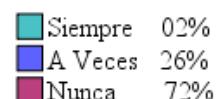
**Gráfico 30. Está a la defensiva ante la toma de decisiones.**

Los conflictos que se refieren al estatus relativo de los diferentes grupos son comunes e influyen en las percepciones. Por esa razón el 70% de la muestra nunca está a la defensiva ante cualquier toma de decisiones por parte del personal directivo, mientras que el 28% a veces lo está y el 02% siempre lo está. Debido a que habitualmente se encuentran varios estándares diferentes en una organización más que uno solo absoluto.

**Cuadro 34**

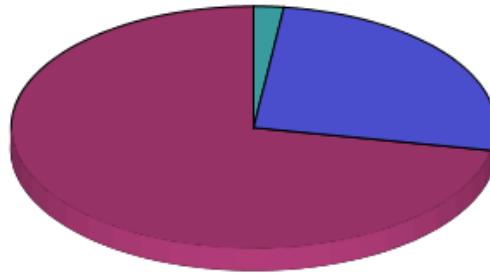
**Considera que tiene la verdad absoluta ante una determinada situación de conflicto.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	13	26,0	26,0	28,0
	Nunca	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Siempre 02%

A Veces 26%

Nunca 72%



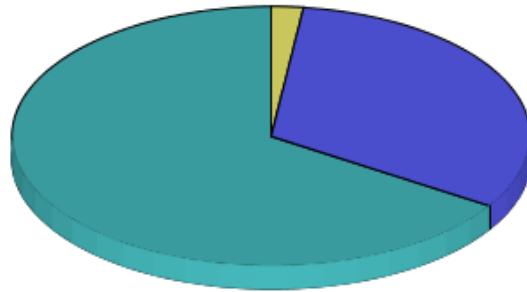
**Gráfico 31.** Considera tener la verdad absoluta.

El 72% de la muestra expresa que nunca ha considerado tener la verdad absoluta ante una determinada situación laboral, el 26% considera tener la verdad absoluta a veces, mientras que el 02% siempre lo ha considerado. Al considerar tener la verdad absoluta a menudo ocasionan que un grupo desarrolle estereotipos acerca de otros grupos. Aunque las diferencias entre los grupos pueden ser pequeñas, cada uno tiende a exagerarlas. Cuando se enfatizan las diferencias, se esfuerzan los estereotipos, las relaciones se deterioran, y de esta manera se desarrolla el conflicto.

**Cuadro 35**  
**Genera confianza entre todos los miembros de la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	16	32,0	32,0	34,0
	Siempre	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

No Contestó 02%  
 A Veces 32%  
 Siempre 66%

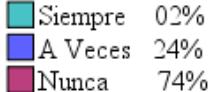


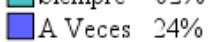
**Gráfico 32. Genera confianza.**

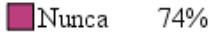
El 66% de la muestra genera confianza entre todos los miembros de la organización, el 32% a veces. La condición para crear la confianza incluye la existencia de valores comunes, éstos pueden ser integrados a las metas comunes. La confianza es generada por la realización de estas condiciones que son relevantes en las representaciones simbólicas.

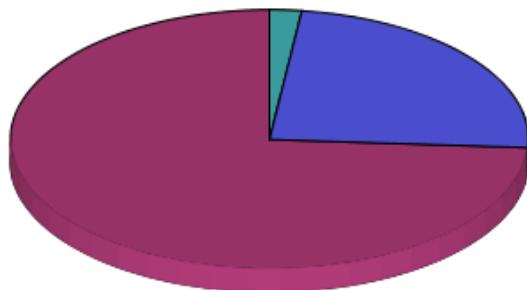
**Cuadro 36****Muestra desinterés hacia la resolución de un conflicto dentro de su institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	12	24,0	24,0	26,0
	Nunca	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Siempre 02%


  
 A Veces 24%


  
 Nunca 74%

**Gráfico 33. Muestra desinterés hacia la solución de un conflicto.**

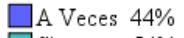
El 74% de la muestra considera que nunca muestra desinterés para resolver un conflicto, mientras que el 24% lo hace a veces y un 02% siempre demuestra desinterés. El desinterés tiene como finalidad la de impedir que alguno de los participantes conozca una información específica así como ignorar, ocultar o suprimir deliberadamente un conflicto con la esperanza de que desaparezca o no se torne muy grave, lo que ocasiona que ambas partes involucradas pierdan.

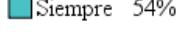
**Cuadro 37**

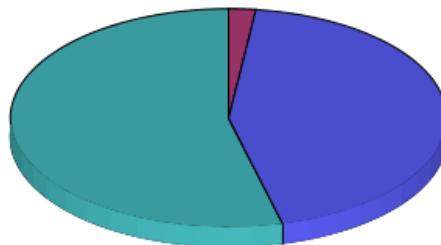
**Se adapta fácilmente a las decisiones tomadas por los miembros de su organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	22	44,0	44,0	46,0
	Siempre	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 ■ Nunca 02%


  
 ■ A Veces 44%


  
 ■ Siempre 54%



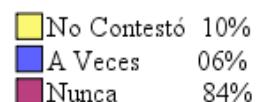
**Gráfico 34. Se adapta con facilidad a las decisiones tomadas.**

El fortalecer los puntos de vista compartidos facilita el movimiento hacia una meta en común, por eso la muestra arrojó que el 54% siempre se adapta fácilmente a las decisiones tomadas por los miembros de su organización, mientras que 44% a veces se adapta fácilmente y 02% nunca lo hace. Por lo que se debe explicar a los miembros que la organización estará en peligro si no cooperan los unos con los otros. De esta manera se aprovecha la ocasión para estar de acuerdo, por lo menos con una tregua limitada. Pero si las diferencias de los miembros son muy serias, la suavización del mismo modo como la evasión es una solución a corto plazo, por lo que se pierde para ganar.

**Cuadro 38**

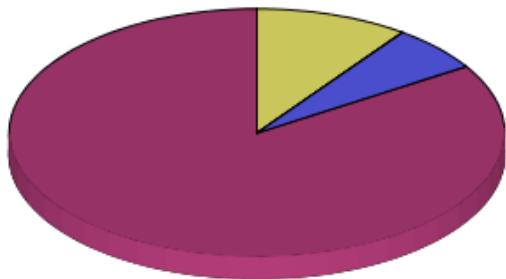
**Utiliza tácticas coercitivas para obtener beneficios personales dentro de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	5	10,0	10,0	10,0
	A Veces	3	6,0	6,0	16,0
	Nunca	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 No Contestó 10%

A Veces 06%

Nunca 84%

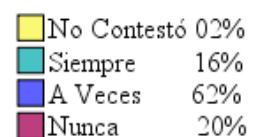


**Gráfico 35. Utiliza tácticas para beneficios personales.**

El 84% de la muestra nunca utilizó tácticas para beneficios personales, el 06% a veces las utiliza, esta estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés en la otra parte para obtener beneficios.

**Cuadro 39****Busca el punto medio antes de renunciar a su punto de vista.**

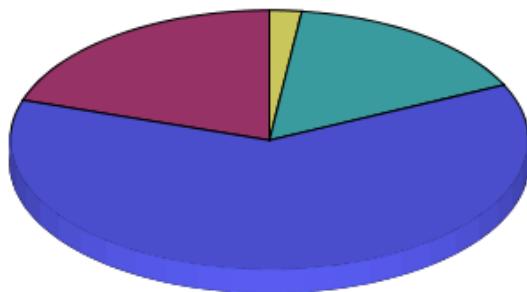
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Siempre	8	16,0	16,0	18,0
	A Veces	31	62,0	62,0	80,0
	Nunca	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 No Contestó 02%

Siempre 16%

A Veces 62%

Nunca 20%

**Gráfico 36.** Antes de renunciar a su punto de vista busca un punto medio.

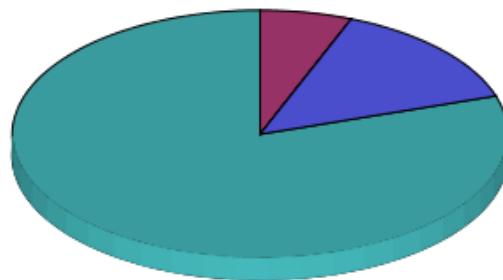
El 62% de la muestra a veces busca un punto medio antes de renunciar a su punto de vista, el 20% nunca lo hace, mientras que el 16% siempre lo hace, ya que esta estrategia consiste en hacer que ambas partes ganen algo. Es la búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Es el proceso por el cual dos o más partes se disponen a dialogar, influenciándose en forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado y donde ambos ganan.

**Cuadro 40**

**Enfrenta los conflictos de forma directa en búsqueda de una solución que sea beneficiosa para la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6,0	6,0	6,0
	A Veces	7	14,0	14,0	20,0
	Siempre	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

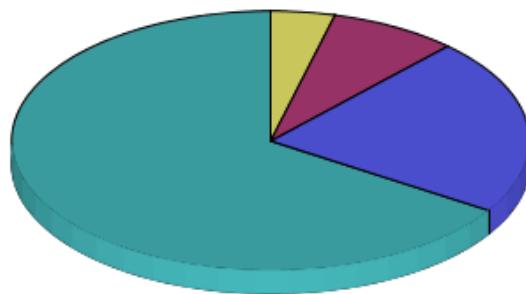
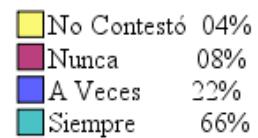

 Nunca 06%  
 A Veces 14%  
 Siempre 80%

**Gráfico 37. Enfrenta los conflictos.**

El 80% de la muestra siempre enfrenta los conflictos en búsqueda de una solución beneficiosa para la institución, el 14% lo enfrenta a veces, y el 06% nunca lo hace. Esta es la forma principal de resolver conflictos, ya que se resuelve por la ley del más fuerte, siempre generan un ganador y un perdedor.

**Cuadro 41**  
**Es cooperador (a) en los conflictos institucionales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	2	4,0	4,0	4,0
	Nunca	4	8,0	8,0	12,0
	A Veces	11	22,0	22,0	34,0
	Siempre	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

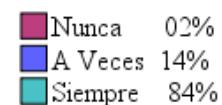


**Gráfico 38. Es cooperador ante un conflicto.**

El 66% siempre es cooperador ante los conflictos institucionales, el 22% a veces coopera, mientras que el 08% nunca lo hace. Las personas tienen intereses y distintas formas de ver el mundo, por lo cual el conflicto está a la orden del día, en diversas circunstancias, la asertividad se muestra como la habilidad clave para gestionar y prevenir conflictos. Es importante saber lo que se quiere y en qué cosas no se puede ceder y en cuales se podría negociar, ya que de esta manera es más difícil que otros puedan manipular o presionar para tomar decisiones.

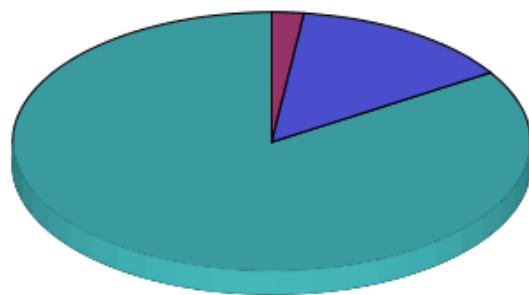
**Cuadro N° 42****Valora la cooperación en los trabajos dentro de la organización.**

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	A Veces	7	14,0	14,0	16,0
	Siempre	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


  
 Nunca 02%

A Veces 14%

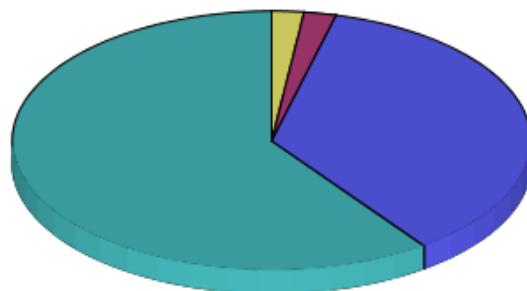
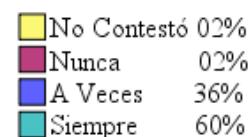
Siempre 84%

**Gráfico 39. Valora el trabajo cooperativo.**

El 84% siempre valora la cooperación, el 14% a veces lo hace, y el 02% nunca lo hace. Es vital para que una organización obtenga los resultados que espera, que los distintos miembros que actúan en ella deben funcionar de manera integrada. En ese sentido, el empleado es el más cercano a la organización, por lo que garantizar que sus expectativas y necesidades se cumplan es fundamental. Cuando esto no sucede surgen los conflictos y a partir de allí, el desafío de la organización de llevar adelante las negociaciones a través de la cooperación, con coherencia y habilidad va a determinar su éxito.

**Cuadro 43****Aborda los problemas desde una visión colectiva y comunitaria.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Contestó	1	2,0	2,0	2,0
	Nunca	1	2,0	2,0	4,0
	A Veces	18	36,0	36,0	40,0
	Siempre	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico 40. Aborda los problemas en forma colectiva.**

El 60% de la muestra siempre aborda los problemas desde una visión colectiva y comunitaria, mientras que el 36% solo a veces y un 02% nunca lo hace. Considerar el abordaje de conflictos como algo sistémico crea oportunidades para que una organización obtenga información sobre su funcionamiento y su entorno, es decir, para lograr una perspectiva más global para el abordaje efectivo y satisfactorio de los conflictos que se dan en el día a día de nuestras organizaciones. Por tanto, el reconocimiento y, en su caso, la transformación de los sistemas de abordaje de conflictos aparecen como una prioridad organizacional.

## **Discusión de los resultados**

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas, debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para poder mantener relaciones sanas con los demás.

Es así como surgen estrategias que permiten la solución de problemas, tal es el presentado en la presente investigación: los conflictos por parte de los docentes en la U.E. Madre del Divino Pastor, y que requieren estrategias gerenciales para tomar las decisiones más eficientes y eficaces para resolver dichos conflictos. Por ello se planteó un programa de capacitación para que los docentes (incluidos el personal directivo) tuvieran la oportunidad de convivir y compartir la problemática institucional. Dentro del programa existen actividades que permitieron la comunicación de inquietudes, fortalezas, amenazas y oportunidades, desde la misión, visión y objetivos de la organización educativa, generándose un 94% de aceptación de toma de conciencia de la necesidad de participar todos (as) en la solución de los conflictos institucionales.

Además, es pertinente decir que los resultados obtenidos coinciden con la posición de Huber (1996), en cuanto que luego de un diagnóstico adecuado de los conflictos se puede reorientar la toma de decisiones donde participen cada uno de los gerentes docentes de la organización. También, aquí entra en juego el enfoque constructivista, al considerarse que la realidad con la construcción de conceptos desde la individualidad para construir inductivamente una realidad gerencial donde el docente (como sujeto) logra transformar de manera significativa la experiencia vivencial dinámica que existe en la institución. Esto es, el docente como gerente es un constructor de su realidad educativa para el logro del bien común, con la mirada puesta en la comunidad externa e interna y acogiéndose a los parámetros legales que rigen la materia educativa.

En este sentido, el equipo directivo, y las demás instancias comunitarias legalmente constituidas pueden emplear la mediación como un procedimiento de resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo, donde el mediador como tercero neutral y las partes en conflicto, encuentren las soluciones más beneficiosas, concluyendo que la intervención estratégica en los conflictos pueden gestionar sus problemas y generar el cambio, puesto que el enfoque estratégico trabaja la comunicación entre los miembros de la institución y su comunidad.

Pudiéndose decir, de lo expuesto anteriormente, que las organizaciones educativas tienen diversos conflictos, pero por medio de la mediación y un buen clima organizacional el trabajo será eficiente, productivo y con un alto nivel de calidad.

Al afrontar los conflictos, la gerencia, los docentes y la comunidad, ocasionará que bajen las tensiones entre los miembros de la organización, lo que permitirá, a su vez, que se busque entre todos la solución por medio de la negociación donde todos de alguna manera salgan beneficiados con la decisión que se tome en pro de la organización y de todos los miembros de la institución.

Por lo tanto, todo lo expuesto anteriormente conduce a pensar en razón a los resultados reportados por los docentes encuestados (un coeficiente de confiabilidad de 0,94) en que los mismos perciben a sus directores que estos cumplen en un rango alto, consideraciones esenciales vinculadas, a las tomas de decisiones, comunicación, resolución de conflictos y manejo adecuado de las estrategias gerenciales para solucionar conflictos con el propósito de llegar a un objetivo en común: cumplir con la misión, visión y metas planteadas en la normativa institucional.

De tal manera, en base a la metodología cuantitativa aplicada en el presente trabajo de capo, se puede afirmar que existe una alta correlación entre las variables toma de decisiones y resolución de conflictos (0,94). Los docentes (50 en total, como muestra manejada en la institución), a través de los instrumentos aplicados, manifestaron que existe comunicación entre todos los miembros de la organización, lo que permite que haya un óptimo proceso gerencial al momento de tomar decisiones, lo resultados en cuanto a la resolución de conflictos es que los docentes

consideran que las herramientas utilizadas por los directivos para solucionar conflictos son adecuadas, por lo tanto los directivos están cumpliendo con su trabajo y solo una pequeña parte de los encuestados se mostró en desacuerdo con sus compañeros, esto se muestra en los gráficos presentados con anterioridad, donde entre un 70% y 95% consideran que la toma de decisiones es asertiva en la solución de los conflictos institucionales, siendo partícipes los docentes de las actividades, planificación y ejecución de metas por parte del equipo directivo.

Estos resultados de la investigación guardan relación altamente positiva con el programa de capacitación docente para el manejo de conflictos, que ayudó a los diversos participantes a identificar de forma más fácil los niveles y fuentes del conflicto, así como una adecuada toma de decisiones que pueden encontrar en las organizaciones y las estrategias a utilizar para obtener un excelente clima organizacional que les permita llevar a cabo sus objetivo y metas con un personal productivo y eficiente que lleve al éxito cualquier organización, mostrando resultados satisfactorios y solicitando la continuidad del proceso de capacitación, bien por talleres, cursos o más programas, extendiéndolo a desempeño laboral, motivación, liderazgo y comunicación.



## **CAPÍTULO V**

### **PROUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS (PCDMC)**

#### **Fundamentación**

Los gerentes, sin duda, son los que hacen posible que las organizaciones alcancen altos niveles de acreditación, gracias a su capacidad de trabajo, capacidad de liderazgo y de gestión administrativa, sus conocimientos, sus valores y actitudes asumidas, ya que son transmisores de la personalidad o carácter de la organización a sus miembros. Mediante la toma de decisión el gestor es un agente decisor para enrumbar a la organización hacia el logro de las metas propuestas.

De allí parte la necesidad de diseñar un programa de capacitación docente para el manejo de conflictos que sirve de guía para la dirección y para el resto de los miembros que conforman la organización (U.E. Colegio Madre del Divino Pastor).

Uno de los factores en los que se manifiesta la crisis en los sistemas educativos es el esquema de gerencia y gestión que en ellos aplica. En este sentido, Sánchez (2002), recomienda la gerencia social, la cual consiste en el esfuerzo sostenido y comprometido para establecer la gerencia de forma estructural y sistemática, como una ingeniería organizacional que trabaja en los focos donde el hombre hace vida.

Por tal motivo, cuando se habla de compromiso se refiere a un valor trascendente en lo individual como organizacional, tanto en la organización como en la planeación. Por lo tanto, la gerencia se traduce en fuertes barreras para reconocer las cosas que son importantes y para tomar decisiones compartidas, incidiendo principalmente en el estilo de vida y trabajo diario, y la clase de personas en la que se convierten sus miembros al interior de la organización.

Por otro lado, la educación actualmente enfrenta un desafío organizacional, debido a que los períodos en que se están produciendo los cambios son provocados por el desarrollo tecnológico como: la robótica, la electrónica, la informática y las telecomunicaciones. Estos cambios implican el uso de habilidades intelectuales y de aptitudes profesionales capaces de responder a las situaciones que demandan información inmediata a la problemática planteada, además de cualquier otra situación problemática que se pueda presentar y amerite una adecuada decisión.

Lo anterior destaca que la necesidad de que cada organización tenga una gestión que se caracterice por tener agentes decisores, es decir un cuerpo directivo que ejerza una gestión ética, que tome en cuenta el pasado, para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades y consolidar en el presente un esquema de gestión sobre una buena base de tomas de decisiones y como soporte de las estrategias adecuadas para cada problema presentado en la organización, con la finalidad de aprovechar al máximo las habilidades de cada miembro en la organización.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Capacitar a los docentes de la U.E. Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda para la toma de decisiones en el manejo de conflictos.

### **Objetivos específicos**

Preparar a los docentes de la U.E. Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, sobre las estrategias utilizadas para el manejo de conflictos.

Elaborar actividades correspondientes a las estrategias utilizadas para el manejo de conflictos de la U.E. Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

Demostrar la pertinencia del programa de capacitación para el manejo de conflicto en la U.E. Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

### **Justificación**

El programa trató de brindar estrategias a los docentes para el manejo adecuado de los conflictos en la U.E. Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para cada problemática presentada en cualquiera de las organizaciones, aprovechando de esta manera toda la información necesaria para que el cambio no sea drástico y procurando del que el proceso sea eficiente.

Para lograr los resultados esperados en el sistema de enseñanza y aprendizaje se aplicaron varias estrategias que ayudarán a los docentes a trabajar mejor en equipo, para lograr obtener las metas alcanzadas, por medio de diversas experiencias, en la cual se sentirán identificados y así lograr obtener el conocimiento que los oriente ante cualquier conflicto a tomar la decisión más adecuada para su resolución.

### **Estrategias**

En cuanto al desarrollo de las actividades del programa fue necesario establecer el modo en que se impartiría el mismo, de una manera organizada, así como los materiales a utilizar por los y las docentes para llevar a cabo el programa de capacitación docente para el manejo de conflictos, se procedió a realizar la presentación e introducción del tema y las instrucciones generales con el propósito.

A cada docente se le hizo entrega de una carpeta con todos los materiales impresos y actividades, en la medida que se iba desarrollando el programa se iban dando las indicaciones que debían seguir para la ejecución de cada ejercicio, los mismos tenían un límite de tiempo con la finalidad de poner a prueba el trabajo en equipo, la comunicación, así como una adecuada toma de decisiones para escoger la

estrategia apropiada para resolver los diversos conflictos que pueden aparecer en una organización educativa. Durante todo momento se utilizó la estrategia de apoyo, control, supervisión y regulación de la información durante todo el programa de capacitación.

## **Metodología**

Se enmarcó bajo la acción participativa al intervenir directamente en el cumplimiento de las actividades por medio de la evaluación del programa de capacitación para el manejo de conflictos, a lo que Rojas (2010), expresa “que busca resolver un problema práctico, por la incorporación de los sujetos al proceso” (p.50). Al desarrollar y coordinar las diversas actividades programadas para la capacitación del manejo de conflictos se realiza con el propósito de brindare al docente diversas estrategias que le faciliten en el momento de presentarse un conflicto herramientas indispensables para una adecuada toma de decisiones y así resolverlo adecuadamente en cualquier ámbito de la organización.

Por medio de un conversatorio se estableció la importancia que tiene la toma de decisiones en el momento de resolver un conflicto así como también todos los agentes que intervienen en él para el buen desarrollo de la organización y obtener así un buen clima organizacional que motive a todos los miembros a tener una mayor comunicación y por ende un mejor desempeño.

Es importante resaltar que durante todo el programa de capacitación para el manejo de conflictos se utilizó la técnica de observación, lo que permitió valorar la pertinencia del mismo, así como la implementación del instrumento de evaluación. El primero, una escala de estimación para destacar el desenvolvimiento de los docentes en el trascurso de cada una de las actividades. El segundo con la finalidad de realizar una evaluación del programa considerando su aplicación en diversas instituciones. La realización del taller tuvo una duración de ocho (8) horas que sirvió para resolver las actividades y permitió compartir entre los docentes diversas experiencias e inquietudes.

## **Recursos**

Para la realización del programa de capacitación se tomó en cuenta los siguientes recursos: Talento humano, didáctico, tecnológico, económico y materiales. Dentro del talento humano, se encuentra la docente (facilitadora e investigadora) y la muestra seleccionada. El recurso didáctico presentado, las diversas actividades realizadas en los mismos traía las instrucciones de su aplicación.

Se contó a su vez con el apoyo tecnológico como: la computadora, video beam para la presentación del programa. Entre los materiales utilizados están: las carpetas, las hojas, los lápices, entre otros.

El presupuesto destinado por concepto de aplicación del programa de capacitación fue de (Bs. F. 1.500). El estimado en gastos económicos para el desarrollo del taller se realizó según lo especificado en el siguiente cuadro, donde se muestran los gastos efectuados:

**Cuadro 44**  
**Presentación del presupuesto**

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Papelería	250,00 Bs. f
Material Fotocopiado	330,00 Bs. f
Refrigerio	570,00 Bs. f
Tecnológico	350,00 Bs. f
<b>Total</b>	<b>1.500,00 Bs. f</b>

A continuación se presenta el plan del programa de Capacitación Docente para el manejo de Conflictos, el mismo especifica los objetivos específicos, contenidos trabajados, las actividades diseñadas para los docentes, las estrategias aplicadas, así como también la técnica utilizada, el instrumento, los recursos, el tiempo que duró, el lugar donde se llevó a cabo y su respectiva evaluación.

**Cuadro N° 45:**  
**Plan del Programa de Capacitación Docente para el Manejo de Conflictos**

Objetivo específico	Contenido	Actividades	Estrategias	Técnica	Instrumento	Recursos	Tiempo	Lugar	Evaluación
Preparar a los docentes de la U.E. Colegio “Madre del Divino Pastor”, ubicado en el Distrito 5, del municipio Sucre, estado Miranda, en el manejo de conflictos.	Presentación del programa Conflicto Niveles del Conflicto Fuentes del Conflicto Clima Organizacional Estrategias para la Resolución del Conflicto	Manifiesta su opinión sobre el conflicto Identifica un conflicto Determina los niveles del conflicto Identifica las fuentes del conflicto Reconoce la importancia de una adecuada toma de decisiones Reconoce la importancia del trabajo en equipo	Discusión Procesamiento Registro Dramatización	Organización Diferencial Semántico	Facilitadora Docentes Materiales: Hojas con cada caso. Lápiz. Lápicer. Borra.	Humanos: Facilitadora Docentes Materiales: Hojas con cada caso. Lápiz. Lápicer. Borra.	4 horas	U.E. Colegio “Madre del Divino Pastor”	Coevaluación

**Cuadro N° 45:**  
**Plan del Programa de Capacitación Docente para el Manejo de Conflictos**

Objetivo específico	Contenido	Actividades	Estrategias	Técnica	Instrumento	Recursos	Tiempo	Lugar	Evaluación
Preparar a los docentes de la U.E. Colegio “Madre del Divino Pastor”, ubicado en el Distrito 5, del municipio Sucre, estado Miranda, en la toma de decisiones.	Toma de Decisiones Tipos de Decisiones Factores en la Toma de decisiones (externos, intentos y grupales) Pasos en el proceso de toma de decisiones Características más importantes de la toma de decisiones ¿Por qué tomar decisiones?	Manifiesta su opinión sobre la toma de decisiones Identifica su responsabilidad en la organización. Determina la importancia de la comunicación. Identifica los tipos de decisiones Reconoce la importancia de una adecuada toma de decisiones Importancia de la toma de decisiones	Discusión Procesamiento Registro Autoevaluación	Observación Diferencial Semántico	Humanos: Facilitadora Docentes Materiales: Hojas con cada caso. Lápiz. Lapicero. Borra.	Facilitadora Docentes Materiales: Hojas con cada caso. Lápiz. Lapicero. Borra.	4 horas	U.E. Colegio “Madre del Divino Pastor”	Coevaluación

## Actividades

Las actividades diseñadas para el programa de capacitación docente para el manejo de conflicto están estrechamente relacionadas con la toma de decisiones asertivas, así como el reconocer la existencia de un conflicto, el nivel y las fuentes del mismo para utilizar la estrategia adecuada para su resolución. Cada uno fue trabajado de manera grupal para facilitar el procesamiento de la información. A continuación se muestra la clasificación de las actividades:

### Cuadro 46

#### Actividades para identificar las posibles causas del conflicto

Componente	Categoría:	
	Niveles y Fuentes del Conflicto	
	Actividad	Propósito
	Identificar si existe un conflicto.	Identifica la capacidad que tiene el gerente para detectar un conflicto en la organización.
	Determinar el nivel del Conflicto	Verifica la capacidad del gerente de determinar a qué nivel de conflicto se va a enfrentar para solucionarlo.
<b>Conflictos Laboral</b>		
Estudio de Caso		(Niveles y
	Identificar las fuentes del conflicto	Determina las diversas fuentes del conflicto que están presentes para buscar la solución más pertinente.

Lee detenidamente el siguiente conflicto laboral e identifica el nivel y las fuentes del conflicto a la que pertenece el siguiente caso:

## **CASO 1:**

En un contexto, donde los individuos tienen el mismo nivel jerárquico, es decir, las mismas responsabilidades, los mismos poderes, pero a su vez están adscritos a diferentes departamentos, y tienen que vivir y organizarse conjuntamente debido a la presencia de un objetivo común en la organización, donde deben dar una visión unitaria, tomando en cuenta que cada uno puede tener una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización.

### **Contesta las siguientes preguntas:**

1.- ¿A qué nivel del conflicto pertenece el caso anterior?

---

---

2.- ¿Qué fuente del conflicto se encuentra presente?

---

---

3.- ¿Crees que el gerente de la organización debería tratar de cambiar esta situación?  
¿Por qué?

---

---

---

4.- ¿Qué harías en su lugar?

---

---

---

Lee detenidamente el siguiente conflicto laboral e identifica el nivel y las fuentes del conflicto a la que pertenece el siguiente caso:

## CASO 2

En un contexto, donde llega un nuevo miembro a la organización, teniendo el mismo título, estudios y con posibles aspiraciones de tener el cargo, por el cual te has esforzado por tener en algún momento, te sientes de esta manera estresado (a), confundido(a), agobiado (a) y por más esfuerzos que hagas en mantenerte calmado(a), no puedes evitar sentir que tienes contigo mismo una confrontación, debido al miedo que comienza a surgir por sentir que todo lo que has venido trabajando está en riesgo.

**Contesta las siguientes preguntas:**

1.- ¿A qué nivel del conflicto pertenece el caso anterior?

---

---

2.- ¿Qué fuente del conflicto se encuentra presente?

---

---

3.- ¿Crees que el gerente de la organización debería tratar de cambiar esta situación?  
¿Por qué?

---

---

---

4.- ¿Qué harías en su lugar?

---

---

---

Lee detenidamente el siguiente conflicto laboral e identifica el nivel y las fuentes del conflicto a la que pertenece el siguiente caso:

### **CASO 3:**

En un contexto, donde los miembros de una organización deben trabajar en grupo con la finalidad de llegar a un acuerdo para obtener la solución a un problema que ha surgido y por ende se deben reunir para llevar a cabo una discusión, deben tomar en cuenta las diferencias de personalidades, de actitud que cada uno tiene, así como la forma de trabajar y llevar a cabo las actividades.

#### **Contesta las siguientes preguntas:**

1.- ¿A qué nivel del conflicto pertenece el caso anterior?

---

---

2.- ¿Qué fuente del conflicto se encuentra presente?

---

---

3.- ¿Crees que el gerente de la organización debería tratar de cambiar esta situación?

¿Por qué?

---

---

---

4.- ¿Qué harías en su lugar?

---

---

---

**Cuadro 47****Actividades para determinar la estrategia adecuada para resolver los conflictos**

<b>Componente</b>	<b>Categoría:</b>	
	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>
<b>Estrategias para el Manejo de Conflicto</b>	Identificar si existe un conflicto.	Identifica la capacidad que tiene el gerente para detectar un conflicto en la organización.
	Identificar el nivel y la fuente del conflicto	Determina los diversos niveles y fuentes del conflicto que están presentes para buscar la solución más pertinente.
	Escoger la estrategia acorde para resolver el conflicto	Determinar la estrategia adecuada que permita la resolución del conflicto y que perdure en el tiempo.

Lee detenidamente el siguiente problema laboral e identifica el nivel, las fuentes del conflicto y determina la estrategia idónea para resolverlo adecuadamente:

## CASO 1

Pedro y María, son trabajadores de la misma institución. Ambos trabajan en el departamento de Lengua y Literatura y han sido novios durante dos años. Su relación se ha terminado y desde entonces se aprecia agresividad entre ellos. Su enfrentamiento afecta al trabajo porque normalmente no se dirigen la palabra y para comunicarse las cosas utilizan a una tercera persona del departamento.

**Contesta las siguientes preguntas:**

1.- ¿Qué fallo aquí?

---

---

2.- ¿Tiene solución esta situación en una organización?

---

---

3.- ¿Crees que el gerente de la organización debería tratar de cambiar esta situación?

¿Por qué?

---

---

---

3.- ¿Qué estrategia aplicarías para solucionar el conflicto? ¿Por qué?

---

---

Presenta la solución del conflicto por medio de una dramatización con la estrategia adecuada.

Lee detenidamente el siguiente problema laboral e identifica el nivel, las fuentes del conflicto y determina la estrategia idónea para resolverlo adecuadamente:

## CASO 2

Josefina es empleada de una institución y lleva trabajando en el mismo departamento 8 años. Con ella trabaja Juan, con quien Josefina siempre ha trabajado muy a gusto. Juan va a ser ascendido y va a pasar a Coordinar un departamento. Desde hace unas semanas, Juan ha notado que Josefina está distante con él pero no sabe por qué puede ser, puesto que no ha hablado del asunto. Josefina se ha enterado del ascenso de Juan por otra persona y está enfadada porque creía que Juan era su amigo y se lo diría el mismo, por lo que la situación ha llegado a ser incómoda para ambos hasta el punto de no dirigirse la palabra y el desempeño del departamento ha disminuido.

**Contesta las siguientes preguntas:**

1.- ¿Qué fallo aquí?

---

---

2.- ¿Tiene solución esta situación en una organización?

---

---

3.- ¿Crees que el gerente de la organización debería tratar de cambiar esta situación?  
¿Por qué?

---

---

---

3.- ¿Qué estrategia aplicarías para solucionar el conflicto? ¿Por qué?

---

---

---

Presenta la solución del conflicto por medio de una dramatización con la estrategia adecuada.

Ariana

Miranda

**Cuadro 48****Actividades para determinar la responsabilidad que tiene cada miembro de una organización.**

<b>Componente</b>	<b>Categoría:</b> Responsabilidad en la organización.	
	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>
<b>Autoevaluación</b>	Identificar si existen grupos dentro de la organización.	Identificar la existencia de grupo en la organización.
	Identificar la cohesión de cada grupo.	Determina la cohesión de los grupos dentro de la organización.
	Valorar el grupo dentro de la organización.	Determinar la valoración del grupo.

Se les presentó un video “ese no es mi problema”, Disponible en:  
<http://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>

Seguidamente se les realizó varias preguntas sobre el mismo.

1. ¿En todas las organizaciones existe el conflicto?
2. ¿Qué responsabilidad tiene cada uno de los miembros de una organización ante un conflicto?
3. ¿Qué ocurre cuando un problema no se atiende rápidamente?
4. ¿De qué manera podemos afrontar los conflictos?
5. ¿Los gerentes son los únicos responsables de los conflictos organizacionales?

Seguidamente se utilizó la estrategia del Brainstorming, mejor conocida como lluvia de ideas, utilizada para generar diversas ideas y evitar de esta forma el juicio de valor y poder llegar a una conclusión efectiva sobre el video presentado.

**Cuadro 49**

**Actividades para autoevaluar los grupos dentro de la organización.**

<b>Componente</b>	<b>Categoría:</b>	
	<b>Actividad</b>	<b>Propósito</b>
<b>Responsabilidad dentro de la organización</b>	Identificar si existe un conflicto.	Identifica la capacidad que tiene cada individuo para asumir su responsabilidad en la organización.
	Identificar responsabilidad y desempeño.	Determina la responsabilidad y la importancia de cada uno de los miembros dentro de la organización.
	Escoger la estrategia acorde para resolver el conflicto	Determinar la importancia del trabajo en grupo, para la solución de un conflicto.

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes interrogantes sobre su grupo de trabajo.

**A continuación evalúe con la siguiente escala.**

¿Cómo siente el trabajo en grupo?

Muy mal  No muy bien  Promedio  Bastante bien  Muy bien

¿Qué tan bien trabaja junto a este grupo?

Muy mal  No muy bien  Promedio  Bastante bien  Muy bien

**Ahora responda las siguientes preguntas acerca del grupo. Marque con una equis (X) la respuesta que mejor describa la forma en que se siente acerca de cada pregunta.**

1. ¿Cuántas personas en su grupo son amigables entre sí?

Todas ellas

La mayoría de ellas

\_\_\_\_\_ Algunas de ellas  
\_\_\_\_\_ Unas cuantas  
\_\_\_\_\_ Ninguna de ellas

2. ¿Cuánta confianza hay entre los miembros de su grupo?

\_\_\_\_\_ Desconfianza  
\_\_\_\_\_ Poca confianza  
\_\_\_\_\_ Confianza promedio  
\_\_\_\_\_ Confianza considerable  
\_\_\_\_\_ Una gran cantidad de confianza

3. ¿Cuánta lealtad y sentido de pertenencia hay entre los miembros del grupo?

\_\_\_\_\_ No hay lealtad de grupo ni sentido de pertenencia  
\_\_\_\_\_ Un poco de lealtad y sentido de pertenencia  
\_\_\_\_\_ Un sentido de pertenencia promedio  
\_\_\_\_\_ Un sentido de pertenencia superior al promedio  
\_\_\_\_\_ Un fuerte sentido de pertenencia

4. Siente usted que realmente es una parte valiosa de su grupo?

\_\_\_\_\_ En realidad soy parte de mi equipo  
\_\_\_\_\_ Estoy incluido (a) en la mayoría de las formas  
\_\_\_\_\_ Estoy incluido (a) en algunas formas pero no en otras  
\_\_\_\_\_ Estoy incluido (a) en pocas formas, no en muchas  
\_\_\_\_\_ No siento que realmente pertenezca

5. ¿Qué tan amigables son sus compañeros entre sí?

\_\_\_\_\_ No amigables  
\_\_\_\_\_ Algo amigables  
\_\_\_\_\_ Amigables en un grado promedio  
\_\_\_\_\_ Más amigables que el promedio  
\_\_\_\_\_ Muy amigables

6. Si tuviera la oportunidad de trabajar con un grupo distinto de personas que hicieran las mismas asignaciones, ¿cómo se sentiría de moverse con otro grupo?

\_\_\_\_\_ Me gustaría mucho cambiarme

- Preferiría moverme que quedarme donde estoy
- Para mí no sería ninguna diferencia
- Preferiría quedarme donde estoy y no moverme
- Me gustaría mucho quedarme donde estoy

Las seis preguntas se tomaron del inventario de evaluación del pensamiento de grupo de John R. Montanari y Gregory Moorhead, “Development of the Groupthink Assessment Inventory”, *Educational and Psychological Measurement*, 1999, vol.39, pp. 209-219. Reimpreso con autorización de Gregory Moorhead.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de Personas y Organizaciones*. (9<sup>a</sup>.ed). México.

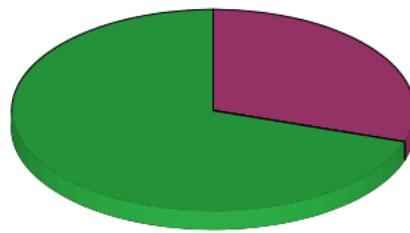
## Resultado de la Valoración del programa de Capacitación Docente para el Manejo de Conflicto

**Cuadro 50**

### El programa de capacitación cumplió con las expectativas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vá	Muy Bueno	15	30,0	30,0	30,0
lidos	Excelente	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

■ Muy Bueno 30%  
■ Excelente 70%

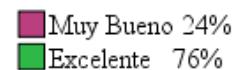


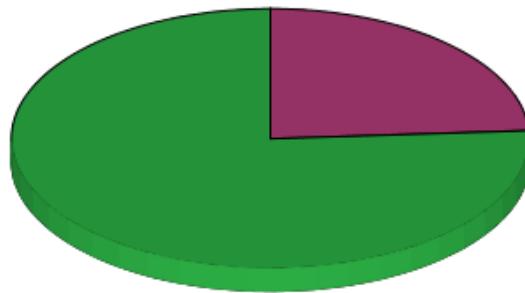
**Gráfico 41. Expectativas del Programa.**

El 70% de la muestra considera excelente el programa de capacitación mientras que el 30 % lo considera muy bueno. Por tanto, El programa de capacitación cumplió con las expectativas de los participantes.

**Cuadro 51**  
**Organización general del contenido.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	12	24,0	24,0	24,0
	Excelente	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


 Muy Bueno 24%  
 Excelente 76%

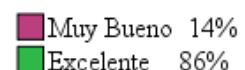


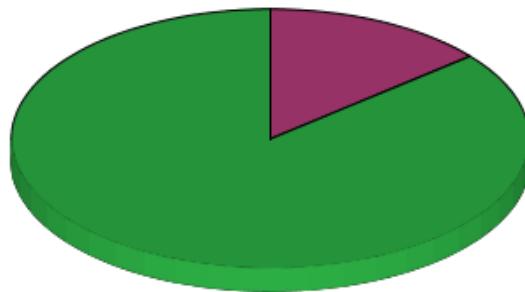
**Gráfico 42.** Organización del contenido.

El 76% de la muestra considera excelente la organización del contenido sobre el programa de capacitación mientras que el 24 % lo considera muy bueno. Por tanto, El programa de capacitación cumplió con la organización general del contenido.

**Cuadro 52****Uso e idoneidad del material impreso de apoyo al contenido del programa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	7	14,0	14,0	14,0
	Excelente	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


 Muy Bueno 14%  
 Excelente 86%

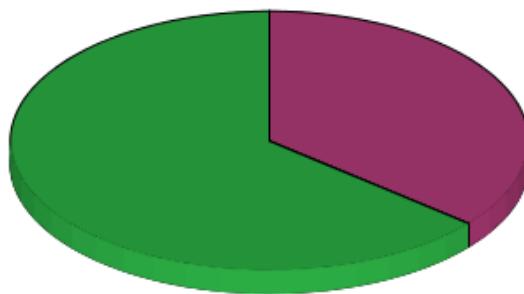
**Gráfico 43. Idoneidad del material impreso.**

El 86% de la muestra considera excelente el uso y la idoneidad del material impreso para el programa de capacitación mientras que el 14 % lo considera muy bueno. Por tanto, El material impreso del programa de capacitación fue de gran idoneidad para los participantes.

**Cuadro 53****Importancia y utilidad general de los ejercicios de capacitación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy Bueno	18	36,0	36,0	36,0
Válidos	Excelente	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


■ Muy Bueno 36%  
■ Excelente 64%

**Gráfico 44. Importancia y utilidad de los ejercicios.**

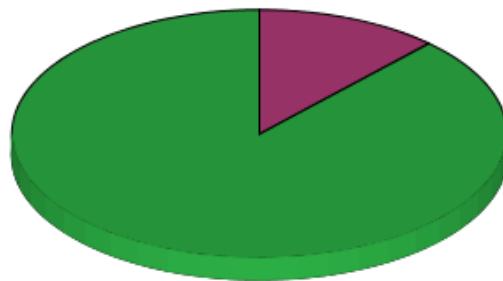
El 64% de la muestra considera excelente la utilidad de los ejercicios para el programa de capacitación mientras que el 36 % lo considera muy bueno. Por esa razón, fue de gran ayuda para aclarar dudas acerca del desempeño que tiene un gerente dentro de la organización así como resolver conflictos y tomar decisiones.

**Cuadro 54**

**Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc.) para apoyar y complementar el contenido del programa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	6	12,0	12,0	12,0
Válidos	Excelente	44	88,0	88,0
Total	50	100,0	100,0	

Muy Bueno 12%  
Excelente 88%

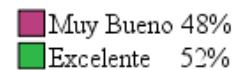


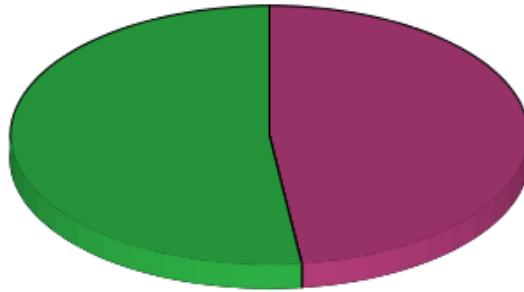
**Gráfico 45. Eficacia de los elementos audiovisuales.**

El 88% de la muestra considera excelente la eficacia de los materiales audiovisuales para el programa de capacitación mientras que el 12 % lo considera muy bueno. Así mismo, la eficacia de los materiales audiovisual permitió un que el programa de capacitación fuese grato y una experiencia diferentes para los participantes.

**Cuadro 55**  
**Calificación general de esta capacitación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy Bueno	24	48,0	48,0	48,0
Válidos	Excelente	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	


 Muy Bueno 48%  
 Excelente 52%



**Gráfico 46. Calificación general.**

El 52% de la muestra considera califica el programa de capacitación como excelente mientras que el 48 % lo califica como muy bueno. Por esa razón, el programa de capacitación fue de gran ayuda y utilidad para todos los participantes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ciertamente la toma de decisiones es una de las acciones que se realiza en todo momento y para cualquier aspecto de la vida, por consiguiente nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación, ni por una implementación perfecta.

En una era de cambiante tecnología pocas organizaciones pueden darse el lujo de basar sus decisiones en reacciones intuitivas y espontáneas, o corazonadas. Únicamente un enfoque constructivo, transformador y razonado del análisis de sus decisiones puede asegurar a la organización el crecimiento y desarrollo que merece.

Tomar decisiones no es algo desconocido para los docentes: lo realizan todos los días. Es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con éstas. Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental creativo y constructivo. Las condiciones cambian, así que no puede el docente exponerse a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo.

Por consiguiente, a continuación se plantean las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mostrar lo encontrado en base al problema planteado: Propuesta de un Programa para favorecer la toma de decisiones en la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor, Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda.

Referente al primer objetivo de investigación, Determinar los conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, es importante destacar que en todas las organizaciones hay conflictos en diversos ámbitos, esta unidad educativa no escapa a ello, reconocen que de alguna manera pueden afectar el clima organizacional, de esta forma al observar los resultados obtenidos se pudo obtener que los docentes están dispuestos a enfrentar los

conflictos por el bienestar de todos los miembros de la organización para lograr las metas y objetivos de la institución de manera que todos salgan beneficiados.

Por otra parte, en cuanto al segundo objetivo de la investigación que es Describir las estrategias gerenciales de toma de decisiones utilizadas para la resolución de conflictos en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio sucre del estado Miranda, los docentes utilizarán todas las estrategias necesarias para resolver de la mejor manera los conflictos institucionales como lo es el suavizar, la negociación y la confrontación como lo expone Parra y Rincón (2009), donde es necesario analizar la comunicación como herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación, ya que es el elemento fundamental para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas, fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones, es lo que se pretendió mostrar en el marco teórico y las actividades del programa de capacitación, mostrando alta eficiencia los docentes en su desempeño.

En este sentido, y con respecto al tercer objetivo que es el de Diseñar un programa de capacitación para el manejo de conflicto en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, es importante destacar que un grupo importante de estas organizaciones se beneficiaron del programa, como parte del proceso gerencial de relaciones efectivas de comportamiento entre las personas que integran cada institución, de tal forma que se pueden producir, unidos con eficiencia, las tareas encomendadas en consecución al logro de los objetivos planteados. Pero aun así los directores y docentes deben ser formados adecuadamente como gerentes organizacionales para estar a la altura de las exigencias del entorno cambiante dentro del sistema educativo a fin de minimizar la aparición de conflictos, al manejar los aspectos administrativos y pedagógicos dentro de sus instituciones.

Con respecto al cuarto objetivo que es el de Aplicar un programa de capacitación para el manejo de conflicto en la U.E. Colegio Madre del Divino Pastor del Distrito 5, Municipio Sucre del estado Miranda, el mismo sirvió de ayuda para mejorar las estrategias aplicadas para resolver conflictos y tomar decisiones

adecuadas que mantengan un adecuado clima organizacional y donde, a su vez ,se valore a cada uno de los miembros de las diversas instituciones para alcanzar y lograr con éxitos los objetivos planteados.

En tanto que el quinto objetivo planteado permitió reconocer que:

- Los gerentes educativos poseen una formación académica acorde para el manejo de los grupos, como también liderazgo para la conducción de grupos.

- Los docentes se muestran satisfechos, conformes con la situación que se presenta dentro de la institución.

- No se observa conflictos que afecten el desarrollo de las actividades.

- La motivación de los docentes se ve con entusiasmo y creatividad para la realización de las actividades.

- No Existe barreras para la comunicación que limiten las relaciones interpersonales, por lo cual no hay un clima tenso ni un ambiente de trabajo conflictivo.

- La toma de decisiones es eficiente, ya que se consulta regularmente a los subordinados y esto elimina los roces entre los directivos y docentes.

- El clima organizacional no limita la acción educativa y, por lo que no afecta el proceso enseñanza-aprendizaje; de esta manera no influye en el desempeño de los docentes.

- La mayoría de los encuestados que la mayoría de las veces se ejerce un liderazgo participativo en la institución.

- Además, también los directivos utilizan estrategias para la toma de decisiones en el momento de solucionar un conflicto.

- Trabajan en equipo para lograr los objetivos de la institución.

Los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismo y de los demás, en un proceso progresivo y compartido que permita la convivencia y actitud social con el entorno.

En la razón de la problemática, se recomienda:

1. Que las autoridades competentes continúen interviniendo en la solución de las situaciones que se presenten en la institución.
2. Continuar realizando seguimiento a todo el personal, con el fin de realizar los correctivos necesarios y adecuarlos a cada necesidad.
3. Promover el desarrollo de iniciativas para seguir incentivando al personal un sentido de pertenencia y continúe un clima efectivo.
4. Proporcionar herramientas de aprendizaje que permitan el proceso de comunicación y con la finalidad de reforzar la comunicación eficaz y mejorar el proceso.
5. Promover la motivación como instrumento de desarrollo personal individual y colectivo para un mayor clima organizacional participativo.
6. Es importante seguir capacitando y actualizando a las autoridades y docentes sobre las estrategias gerenciales que pueden utilizar para la toma de decisiones y manejo de conflictos para que puedan obtener una mayor participación de todos sus miembros.
7. Se sugiere ampliar la investigación haciendo partícipe a la comunidad: consejos comunales, estudiantiles, asambleas y demás participantes para conocer en qué medida estos se involucran con la institución.
8. Por otra parte, es importante que el programa de gerencia educacional tome en cuenta la presente investigación y logre insertarla en una línea de investigación, como la de clima organizacional, ya que la toma de decisiones y el conflicto son elementos constituyentes de la gerencia organizacional.

## REFERENCIAS

Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. (7<sup>a</sup>. ed.). México: Prentice Hall.

Araya, V.; Alfaro, M. y Andonegui, M. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13 (24) 76-92.

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración*. (3<sup>a</sup>.ed.). Venezuela, Caracas: EPISTEME.

Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (4<sup>a</sup>.ed.). Venezuela, Caracas: EPISTEME.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5<sup>a</sup>.ed.). Venezuela, Caracas: EPISTEME.

Balestrini, M. (1998). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Barrios, A. (2008). *El patrón de comportamiento gerencial del personal directivo en cuanto a los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de los docentes. Caso Liceo “Antonio José de Sucre” ubicado en el municipio Plaza del estado Miranda*. Trabajo de grado de maestría mención Gerencia Educacional no publicado. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Berman, L. (1974). *Nuevos objetivos en el programa escolar*. México: Editorial Pax.

Blanchard, K; Randolph, A. y Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo. Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Editorial Deusto.

Burguet, M. (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Calzadilla, R. (2010). Los principios pedagógicos y su expresión en los modelos constructivista y humanista. *Revista Integración Universitaria*, 10 (1) 31-60.

Carrión, E. (2014). *Educación en competencias y valores: un proyecto comunicativo de materiales multimedia orientados al aprendizaje y la resolución de conflictos en los IES*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Castilla La Mancha. España.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, Diciembre 30). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860*. Marzo, 2000.

Dessler, E. (2001). *Es usted un buen gerente*. México: Mc Graw Hill.

Delval, J. (1997). *Hoy todos son constructivistas*. Venezuela, Caracas: Cuaderno de Pedagogía.

Doom, R. y Vlassenrot, K. (1996). *Early warning and conflict prevention, a From a culture of violence to a culture of peace*. Paris: UNESCO.

Ferreira, E. (2002). La mediación. *Revista Iberoamericana de Educación*. Publicación editada por OEI. Disponible en: <http://www.rieoei.org/experiencias.htm> [Caracas, 12 de octubre de 2011]

Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.

Fisas, V. (2001). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria y Antrazyt-UNESCO.

Fisher, R.J. (1990). *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Syracuse University Press.

Funes de Rioja, D. (1996). *Negociación y mediación en conflictos colectivos de trabajo*. República Argentina: Talleres Gráficos D`Aversa.

Gastelo, M. y Tomislav, D. (2005) *La importancia de la participación docente en la distribución de las responsabilidades*. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-importancia-de-la-participacion-docente-en-la-distribucion-de-responsabilidades-universidad-peru.php> [Caracas, 9 de octubre de 2011].

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. (10<sup>a</sup>. ed) Chile: Editorial Interamericana.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de Personas y Organizaciones*. (9<sup>a</sup>.ed). México: McGraw-Hill Interamericana.

Gotlib, I. H., y Colby, C.A. (1988). *How to have a good quarrel*. In P. Marshe (ed.), *Eye to eye: How people interact*. Tops Field, MA: Salem House.

Hellriegel, D. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Huber, G. (1996). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. (2<sup>a</sup>.ed.) México: Trillas.

Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Madrid: Editorial Popular.

Kennedy, G. (1985). *Cómo negociar con éxito*. España: Ediciones Dusto.

Koont, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A.

Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Decreto N° 5.929)*. (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.

López, C. (2009). *Toma de decisiones en la pequeña empresa*. Trabajo de grado de maestría en Administración financiera no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Mansilla, F. (2012) *La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo*. [Documento en línea] Disponible: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v58n228/especial1.pdf> [consulta 12 de julio de 2011].

Martínez Miguélez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.

Martínez, M. (2008). *Programa de capacitación para optimizar la toma de decisiones dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Cúpira” del municipio Pedro Gual del estado Miranda*. Trabajo de grado de maestría mención Gerencia Educacional no publicado. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Montes, F. (2000). *Resolución de conflictos y toma de decisiones*. México: Trillas.

Moody, P. (1990). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Moore, C. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

Morales, J.F. (1999). *Naturaleza y tipos de conflictos. El grupo y sus conflictos*. Ciudad Real: Colección Humanidades.

Muldoon, B. (1998). *El corazón del conflicto*. Barcelona: Paidós.

Myers, D. (2001). *Psicología Social*. Colombia: McGraw-Hill.

Newstrom, J. y Keith, D. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill.

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela, Caracas: FEDUPEL.

París, S.A. (2005). *La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz*. (Inédito). España: Castellon de la Plana.

Parra, E. y Rincón, Y. (2009). Comunicación pro-acuerdo-negociar ante el conflicto. *Frónesis, Vol.16, N°2.* Revista en línea [Disponible: <http://www.scielo.org.ve.>] [Consulta: 15 de Agosto 2014].

Pérez, M. (2008). *Propuesta de un programa de capacitación para la toma de decisiones dirigido al personal directivo de la U.E.N. "El Libertador", municipio Chacao estado Miranda. Trabajo de grado de maestría mención Gerencia Educacional no publicado.* Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Pulido, J. (2011). *Confiabilidad y validez en el proceso de observación.* Venezuela.

Ramírez, L. (2008) *Los nuevos desafíos de la gerencia universidad de la sabana facultad de educación.* [Documento en línea]. Disponible: [dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2041143](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2041143). [Consulta: 09 de julio 2011].

Ramos, Z. (2013). *Estudio de la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los colegios Fe y Alegría del Distrito 5, municipio Sucre, estado Miranda.* Trabajo de grado de maestría mención Gerencia Educacional no publicado. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Resolución N°DM/058 (Octubre, 2012). *Gaceta Oficial N° 40.029* (16 de octubre de 2012).

Rivas, I. (1995). *Técnicas de Documentación Investigación I.* Caracas: UNA.

Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia, Vol.32; N°8, pp.522-528.* Revista en línea. [Disponible: <http://www.redalye.org>] [Consulta: 15 de Agosto de 2015].

Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa fundamentos y paxis.* Venezuela, Caracas: FEDEUPEL.

Rosenzweig, L. y Kantz, F. (1999). *Administración de las organizaciones. Un enfoque sistema.* México: Mc Graw Hill.

Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones.* España: Mc Graw Hill.

Santaella, I. (2008). *El patrón de comportamiento del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones, y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander.* Trabajo de grado de

maestría mención Gerencia Educacional no publicado. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Caracas.

Sommer, B. y Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: OXFORD.

Tetlock, P. E. (1985). *Accountability: the Neglected Social Context of Judgment and Choice*. En B. Staw y R. Cummings (eds). Estados Unidos, New York.

Thierauf, R. y Franklin, S. (2000). *Principios y aplicación de administración*. México: Editorial Limusa.

Tineo, E. (2009). La investigación psicológica desde el paradigma constructivista. *Integración universitaria*, 9 (2) 153-163.

Vinyamata, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos: conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel.

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología: Teoría y práctica en resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel Practicum.

## **ANEXOS**

## ANEXO A-1

### Instrumento TDPRC 2013



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



### ENCUESTA DE OPINIÓN TDPRC INSTRUCCIONES

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos suministrados son estrictamente confidenciales, como una contribución a un trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que Usted puede tener acerca de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Marque con una equis (X) la alternativa que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados:

**S:** Siempre

**AV:** A veces

**N:** Nunca

Sólo puede marcar una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Para responder completamente el instrumento Usted dispone de (20) minutos.

**Gracias por su colaboración.**

## ENCUESTA DE OPINIÓN TDPRC

### I Parte: Datos Personales

1.- Edad: \_\_\_\_\_

2.- Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

3.- Años de Servicio: \_\_\_\_\_

#### 4.- Título profesional obtenido:

- a) \_\_\_\_\_ Bachiller en Ciencias
- b) \_\_\_\_\_ Bachiller en Humanidades
- c) \_\_\_\_\_ Maestro Normalista
- d) \_\_\_\_\_ Bachiller Docente
- e) \_\_\_\_\_ Técnico Superior Universitario
- f) \_\_\_\_\_ Licenciado en Educación
- g) \_\_\_\_\_ Profesor (a)
- h) \_\_\_\_\_ Magister - Mención:

---

i) \_\_\_\_\_ Otro título - Especifique:

---

#### 5.- categoría Académica:

- \_\_\_\_\_ Docente I
- \_\_\_\_\_ Docente II
- \_\_\_\_\_ Docente III
- \_\_\_\_\_ Docente IV
- \_\_\_\_\_ Docente V
- \_\_\_\_\_ Docente VI

#### 6.- Cargo que ocupa en la institución:

Director (a) \_\_\_\_\_ Coordinador (a) \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_ Otro cargo  
Especifique:

---

**II Parte:** Marque una equis (X), en la categoría de respuesta que más se ajuste a su opinión.

**Categoría de respuesta:** S: Siempre

AV: A veces

N: Nunca

ÍTEM	Usted:	S	AV	N
<b>1</b>	Presta atención a las personas mientras le hablan.			
<b>2</b>	Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo.			
<b>3</b>	Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo.			
<b>4</b>	Mantiene comunicación permanente con todos los miembros de la institución educativa.			
<b>5</b>	Fomenta la comunicación entre los miembros de la institución educativa.			
<b>6</b>	Participa en la toma de decisiones de la Institución.			
<b>7</b>	Proporciona estrategias gerenciales para la toma de decisiones.			
<b>8</b>	Provee recomendaciones para la toma de decisiones al personal directivo.			
<b>9</b>	Participa en debates y análisis de alguna situación de conflicto en la institución.			
<b>10</b>	Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para tomar una decisión.			
<b>11</b>	Consulta la toma de decisiones con el grupo de trabajo.			
<b>12</b>	Genera en grupos de trabajos diversas ideas respecto a una decisión conflictiva.			
<b>13</b>	Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión.			
<b>14</b>	Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito.			
<b>15</b>	Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional.			
<b>16</b>	Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada decisión institucional.			
<b>17</b>	Conoce los objetivos de la organización			
<b>18</b>	Ejecuta diversas tareas planificadas para lograr las metas esperadas.			
<b>19</b>	Aporta ideas para que los miembros de la organización cumplan con el logro de los objetivos.			
<b>20</b>	Monitorea que los miembros de la institución cumplan con las actividades planificadas.			
<b>21</b>	Trabaja en grupo dentro de la institución.			
<b>22</b>	Considera importante que todos los miembros de la institución sean tratados de forma igualitaria.			
<b>23</b>	Se incomoda cuando se incorporan nuevos trabajadores a la institución.			
<b>24</b>	Aborda los problemas desde un punto de vista personalista.			

ÍTEM	Usted:	S	AV	N
<b>25</b>	Ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con su punto de vista.			
<b>26</b>	Coloca barreras en la comunicación al momento de tomar decisiones en la institución.			
<b>27</b>	Se resiste ante los cambios organizacionales.			
<b>28</b>	Respeto las diferentes opiniones de sus compañeros (as).			
<b>29</b>	Acepta que cada persona posea sus propias convicciones y sistema de valores.			
<b>30</b>	Está a la defensiva ante cualquier toma de decisiones por parte del personal directivo.			
<b>31</b>	Considera que tiene la verdad absoluta ante una determinada situación de conflicto.			
<b>32</b>	Genera confianza entre todos los miembros de la organización.			
<b>33</b>	Muestra desinterés hacia la resolución de un conflicto dentro de su institución.			
<b>34</b>	Se adapta fácilmente a las decisiones tomadas por los miembros de su organización.			
<b>35</b>	Utiliza tácticas coercitivas para obtener beneficios personales dentro de la institución.			
<b>36</b>	Busca el punto medio antes de renunciar a su punto de vista.			
<b>37</b>	Enfrenta los conflictos de forma directa en búsqueda de una solución que sea beneficiosa para la institución.			
<b>38</b>	Es cooperador (a) en los conflictos institucionales.			
<b>39</b>	Valora la cooperación en los trabajos dentro de la organización.			
<b>40</b>	Aborda los problemas desde una visión colectiva y comunitaria.			

**Fuente: La Autora, 2013**

**TDPRC/2013**

## ANEXO A-2

### Confiabilidad del instrumento TDPRC 2013

#### **Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
	Válidos	4	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	4	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

## ANEXO A-2

### Confiabilidad del instrumento según el coeficiente de Alfa de Cronbach

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	40

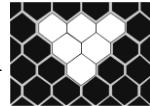
### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Items1	68,75	918,917	,845	,942
Items2	68,50	897,000	,945	,941
Items3	68,75	908,250	,968	,941
Items4	67,00	998,000	,000	,947
Items5	67,00	998,000	,000	,947
Items6	68,00	942,667	,614	,944
Items7	67,50	987,000	,294	,946
Items8	67,50	987,000	,294	,946
Items9	68,50	967,000	,260	,947
Items10	69,25	932,250	,693	,943
Items11	68,75	978,917	,179	,947
Items12	68,25	954,250	,542	,945
Items13	68,50	897,000	,945	,941
Items14	69,25	932,250	,693	,943
Items15	69,25	964,250	,338	,946
Items16	68,00	942,667	,614	,944
Items17	68,50	897,000	,945	,941
Items18	68,00	918,667	,902	,942
Items19	69,00	930,000	,947	,942
Items20	68,00	1058,667	-,681	,953
Items21	68,00	942,667	,614	,944
Items22	68,75	978,917	,179	,947
Items23	68,00	1044,667	-,532	,952
Items24	67,25	974,917	,731	,945
Items25	67,50	997,667	,000	,947
Items26	69,00	1000,667	-,055	,948
Items27	68,00	952,667	,496	,945
Items28	68,50	897,000	,945	,941
Items29	68,00	918,667	,902	,942
Items30	67,25	974,917	,731	,945
Items31	68,50	999,000	-,037	,950
Items32	68,50	967,000	,260	,947
Items33	68,75	918,917	,845	,942
Items34	67,75	930,250	,716	,943
Items35	69,25	932,250	,693	,943
Items36	68,50	897,000	,945	,941
Items37	67,75	930,250	,716	,943
Items38	68,00	918,667	,902	,942
Items39	68,00	918,667	,902	,942
Items40	68,50	897,000	,945	,941

**ANEXO A-3**  
**ENCUESTA DE OPINIÓN PCDMC 2014**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA**  
**JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



**ENCUESTA DE OPINIÓN PCDMC**

**INSTRUCCIONES**

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos suministrados son estrictamente confidenciales, como una contribución a un trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que Usted puede tener acerca del Programa de Capacitación Docente para el Manejo de Conflictos.

Marque con una equis (X) la alternativa que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados:

**Categoría de respuesta:** Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente

Sólo puede marcar una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Para responder completamente el instrumento Usted dispone de (5) minutos.

**Gracias por su colaboración.**

**I Parte:** Marque una equis (X), en la categoría de respuesta que más se ajuste a su opinión.

**Categoría de respuesta:** Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente

1.- ¿El programa de capacitación cumplió con sus expectativas?

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente

2.- Organización general del contenido:

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente

3.- Uso e idoneidad del material impreso de apoyo al contenido del programa:

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente

4.- Importancia y utilidad general de los ejercicios de capacitación:

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente

5.- Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc.) para apoyar y complementar el contenido del programa:

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente

6.- Calificación general de esta capacitación:

- (  ) Excelente
- (  ) Muy Bueno
- (  ) Bueno
- (  ) Regular
- (  ) Deficiente