



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MAESTRÍA MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA RESILIENCIA
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:
EVALUACIÓN, PROPUESTA Y FACTIBILIDAD**

Autora: Rosa Fernández

Tutor: Jesús Eduardo Pulido

Guarenas, mayo de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MAESTRÍA MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA RESILIENCIA
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:
EVALUACIÓN, PROPUESTA Y FACTIBILIDAD
(Caso: Colegio “La Encarnación”, Caucagua, Estado Miranda)**
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magíster en Educación Mención Gerencia Educativa

Autora: Rosa Fernández

Tutor: Jesús Eduardo Pulido

Guarenas, mayo de 2018

CONSTANCIA DE APROBACIÓN POR EL JURADO EXAMINADOR



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
Subdirección de Investigación y Postgrado



Coordinación General de Postgrado

Folio N°: _____

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA RESILIENCIA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: EVALUACIÓN, PROPUESTA Y FACTIBILIDAD.

Por: **ROSA ANGÉLICA FERNÁNDEZ NAVAS**
C.I. V- N° 10.405.561

Trabajo de Grado de **Maestría en Gerencia Educacional**, aprobado en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas, a los **catorce** días del mes de **mayo** de **2.018**.

Msc. Jesús Pulido
C.I. N° 3.075.576

Tutor

Dra. Milagros Abreu
C.I. N° 4.325.030
Jurado



Dra. Nora Uscategui
C.I. N° 1.758.291
Jurado

Primera copia para el Estudiante

DEDICATORIA

“No des la espalda a tu propio hermano. Entonces surgirá tu luz como la aurora y cicatrizarán de prisa tus heridas”
Is 58, 7-8a

A todo el querido personal del Colegio “La Encarnación”, que me ha abierto su vida y su corazón, con sencillez y disponibilidad admirables.

RECONOCIMIENTOS

Mi agradecimiento profundo:

-A Dios y a la Virgen, fundamentos de mi vida y de mi consagración.

-Al I.S. “Hijas de la Natividad de María”, a quien pertenezco, y cuyo servicio educativo ha hecho posible mi gestión en el amado Pueblo de Caucagua.

-A mi familia, cuyas oraciones y estímulo han sido los pilares que me sostuvieron a lo largo de la investigación.

-A la UPEL-IMPM, por ser el ente pionero en formar a los educadores del país.

-A los profesores de la Maestría, núcleo Guarenas, que han enriquecido mis conocimientos y praxis gerencial educativa.

-Al Dr. Guillermo Álvarez, por sus valiosos aportes en cuanto a la especificidad de los proyectos factibles.

-A mi Tutor, Dr. Jesús Eduardo Pulido, por haberme instruido pacientemente, con una pedagogía admirable, permitiéndome beber de su sabiduría.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Constancia de aprobación por el jurado examinador.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Reconocimientos.....	v
Índice General.....	vi
Lista de Cuadros.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA O PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	
El Contexto o Marco de Referencia del Estudio.....	2
El Enunciado o Definición del Problema.....	2
La Formulación de los Objetivos.....	6
La Importancia del Estudio.....	8
	9
II MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL.....	
Bases Teóricas.....	12
Tema del Estudio.....	12
Estudios e Investigaciones Antecedentes Relacionados.....	21
	26
III FASE DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA: RESULTADOS.....	
Metodología Propuesta para la Fase de Investigación Evaluativa.....	31
Planificación del Proceso.....	31
Resultados Cuantitativos.....	42
Conclusiones Cuantitativas.....	44
Resultados Cualitativos.....	53
Conclusiones Cualitativas.....	54
	77
IV FASE DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	
Metodología Propuesta para la Fase de Elaboración de la Propuesta.....	79
Planificación del Proceso.....	79
Resultado: La Propuesta de Mejora.....	80
	81
V FASE DE ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	
Objetivos de la Fase de Análisis de Factibilidad de la Propuesta.....	87
Planificación del Proceso.....	87
Desarrollo del Proceso.....	88
Resultados.....	90
	92

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	99
	100
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS.....	106
A Modelo en físico del cuestionario para la Fase de Evaluación Diagnóstica...	106
B Formato de validación del cuestionario.....	109
C Formato de validación del cuestionario.....	110
D Entrevista para la Fase de Evaluación Diagnóstica.....	111
E Retiro: Descubriendo la belleza del niño interior.....	112
F Gestionamos la diversidad y la adversidad: ganamos todos. Modelo en físico del cuestionario para el compromiso del personal.....	128
G Gestionamos la diversidad y la adversidad: ganamos todos. Modelo en físico del cuestionario para el compromiso del directivo.....	129

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de variables.....	33
2 Caracterización de la población censal.....	37
3 Media, varianza, correlación total y alfa de Cronbach, si el elemento es eliminado, de 9 ítems con 4 alternativas de respuesta.....	40
4 Media, varianza, correlación total y alfa de Cronbach, si el elemento es eliminado, de 16 ítems con 6 alternativas de respuesta.....	41
5 Aspectos indagados en la entrevista y preguntas asociadas.....	42
6 Distribución porcentual por dimensiones de la variable conflictos entre el personal.....	44
7 Índices descriptivos por dimensiones para la variable conflictos entre el personal.....	46
8 Distribución porcentual por dimensiones de la variable conductas resilientes.....	47
9 Índices descriptivos por dimensiones para la variable conductas resilientes.....	48
10 Distribución porcentual por dimensiones de la variable estrategias gerenciales.....	49
11 Índices descriptivos por dimensiones para la variable estrategias gerenciales.....	50
12 Distribución porcentual por dimensiones de la variable resolución de conflictos.....	50
13 Índices descriptivos por dimensiones para la variable resolución de conflictos.....	51
14 Coeficientes de correlación entre las variables estrategias gerenciales, conductas resilientes, conflictos entre el personal y resolución de conflictos.....	52
15 Distribución porcentual del compromiso adquirido para fortalecer las relaciones interpersonales en el colegio La Encarnación.....	92
16 Compromiso adquirido para solucionar los conflictos que se generen entre el personal que labora en el colegio La Encarnación.....	93
17 Compromiso adquirido por el personal del Colegio La Encarnación para participar en la propuesta de ayuda en la sanación de heridas emocionales.....	94
18 Compromiso adquirido por el personal para ejecutar las estrategias gerenciales resilientes en el colegio La Encarnación.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Red semántica de relaciones personales con compañeros de trabajo.	55
2 Red semántica de relaciones en el manejo de conflictos.	61
3 Red semántica de conductas resilientes.	66
4 Red semántica de estrategias gerenciales.	72

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA RESILIENCIA
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:
EVALUACIÓN, PROPUESTA Y FACTIBILIDAD**

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

Autora: Rosa Fernández

Tutor: Jesús Eduardo Pulido

Fecha: junio 2018

RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue elaborar una propuesta de modelo gerencial basado en la resiliencia para la resolución de conflictos, entre el personal que labora en una institución educativa. Conformó el caso de estudio el Colegio “La Encarnación”, ubicado en Caucagua, estado Miranda. El trabajo se inscribió en el enfoque de Investigación Mixta (cuantitativo y cualitativo) y en la modalidad de Proyecto Factible (UPEL, 2006), ya que aspiró concretar la elaboración de una solución posible para atender las necesidades del personal, en el proceso de manejo de conflictos. El trabajo se realizó en tres fases:

- 1) La fase de investigación evaluativa, la cual se apoyó en una investigación documental sobre las estrategias para la resolución de conflictos, basadas en la resiliencia, con la finalidad de elaborar un esquema sobre el tópico; y en una investigación de campo, descriptiva, tipo encuesta y entrevista, para la detección de necesidades y de los diversos elementos que impactaron la consecución de su diagnóstico.
- 2) La fase de elaboración de la propuesta, que consistió en diseñar unas actividades con estrategias resilientes, para ser aplicadas por parte del directivo.
- 3) La fase de análisis de factibilidad de la propuesta, que se centró en la determinación del apoyo, tanto del personal como del directivo, para su implantación.

El trabajo mostró que cuando se priorizan las relaciones interpersonales con estrategias gerenciales resilientes, se aprende a manejar los conflictos personales y laborales de manera proactiva, agregando valor al desempeño educativo.

Descriptor: Estrategias gerenciales, resiliencia, resolución de conflictos.

INTRODUCCIÓN

Aprender a relacionarse con los demás es una tarea de toda la vida. En este devenir, aparecen los conflictos en la pluralidad de ámbitos que nos son inherentes: personal, familiar, social, laboral, espiritual. Saber manejar los conflictos que se presentan en la cotidianidad es un arte y en tiempos difíciles comporta una gran exigencia y responsabilidad. La escuela es un espacio privilegiado para conocer, aprender y desarrollar capacidades que nos permitan acertar en la solución de situaciones conflictivas. Y en el ámbito escolar la gerencia es determinante. Un constructo importante para mantenerla enhiesta es la resiliencia.

El término resiliencia proviene de la ingeniería y hace referencia a la unidad de capacidad que tienen los materiales de recuperar su antigua forma después de haber sido impactados por una presión externa. En los años setenta se empezó a aplicar al campo de la psicología, como resultado de las investigaciones en víctimas de catástrofes o tragedias personales. Se entiende ahora que las personas –y las organizaciones- son resilientes cuando pueden resistir cambios, crisis, incertidumbres, conflictos y problemas de diversa índole, aprender de ellos y salir fortalecidas para desarrollarse positivamente (Fundació Factor Humà, 2010).

El presente estudio constituye una investigación que indaga la relación entre resiliencia y resolución de conflictos. El mismo está estructurado en 6 capítulos que contienen: Capítulo I, relativo al problema, donde se precisan el contexto de estudio, los objetivos e importancia del mismo; Capítulo II, el marco conceptual referencial que incluye las bases teóricas, tema del estudio e investigaciones antecedentes; Capítulo III, la fase de investigación evaluativa, detalla la metodología, planificación, desarrollo y resultados del proceso con sus respectivas conclusiones; el Capítulo IV contiene la propuesta de mejora; el Capítulo V explicita lo atinente a la fase de evaluación de la factibilidad. Finalmente, el Capítulo VI, muestra las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA O PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Desde los albores de la historia el ser humano, dotado para vivir en relación, ha ingeniado mil formas de comunicarse, de socializar con los demás, para conocerse mejor, crecer y ayudar a los otros a conseguirlo. Con claridad meridiana el papa Francisco (2017) afirma que se evidencia un cambio de época y no sólo una época de cambio (<http://www.es.radiovaticana.va>), que ha dado paso a la globalización, a la era de las telecomunicaciones. La inteligencia humana ha sido capaz de desarrollar equipos sofisticadísimos para “estar en contacto” con el mundo. Sin embargo, como lo señala Lapeña Moñux (2012), se constata, con frecuencia, que la comunicación, las relaciones humanas, se han vuelto “menos personales” (<http://www.eltallerdigital.com>), con todo el ingrediente de frialdad, insensibilidad y no-valoración, que ello puede contener. Resulta paradójico que se esté involucrando en lo que se refiere a una comunicación y relación cálidas, armónicas, en todos los ambientes, incluyendo el laboral.

1.1.-El Contexto o Marco de Referencia del Estudio

En lo que respecta a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, la Unión General de Trabajadores Aragón (UGT, 2006, <http://www.ugt.es>), destaca:

El apoyo social entre compañeros, la actitud empática hacia el otro, el compañerismo y la solidaridad tienen un efecto de cohesión social, que permite una estabilidad emocional en un área importante de la vida de las personas, como es la del trabajo. Saber que podemos contar con el de al lado, para que nos enseñe algo que no sabemos hacer, nos informe cuando entramos en un trabajo nuevo,

y nos facilite la inserción grupal dentro del trabajo, va a favorecer, sin duda, que trabajemos más y mejor. (p.48)

Es crucial recordar que, para lograr su desarrollo pleno dentro de la sociedad, una de las características más importantes del hombre es la necesidad de mantener relaciones con los demás. Esto se traduce en una serie de contactos continuos, recíprocos, condicionantes e interdependientes entre sí, que va a repercutir indiscutiblemente en el resultado del trabajo de cualquier organización. En concordancia con esto, Lugo y Santil (2005, <http://www.ri.bib.udo.edu.ve.>) señalan que «El éxito o fracaso de cualquier meta propuesta esta (*sic*) determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.» (p.3)

Estas interacciones personales suscitan, con frecuencia, conflictos de diversa índole. A este respecto, Vidal (1999) asevera:

El conflicto es algo inherente a la sociedad. Constituye una herramienta imprescindible para la evolución y el progreso y, por eso, no se trata de hacerlo desaparecer ni impedir que estalle cuando sea necesario. De lo que se trata es de prevenir su desarrollo y de conducirlo con inteligencia y creatividad para que su evolución resulte positiva. (p. 1571)

Para la investigadora, esta visión del autor es sabia y pertinente ya que implica apertura y asimilación (no negación) de las situaciones conflictivas para plantearse escenarios posibles de solución, evitando consecuencias destructivas. De acuerdo a la fe cristiana no se redime lo que no se sume.

En esta misma línea, Vidal señala que saber afrontar el conflicto puede convertirlo en fortaleza, evitando que degenera en violencia. Además, puede tener distintos grados de complejidad, lo que amerita una solución eficiente, no inocente o simplista. De allí que se debe aprender a comprender las características de los conflictos en general, comprender que la solución del conflicto no suele estar en el todo o nada; prever y evitar el conflicto con inteligencia; afrontarlo si ya es inevitable; resolverlo mediante

el diálogo y la mediación. Para ello hay que aceptar razones de los oponentes, conocer y controlar la propia agresividad, desear una solución justa más que la derrota del oponente. Todo ello se puede y se debe practicar en la escuela, a partir de los pequeños, o no tan pequeños, conflictos que se producen en ella. (ob. cit.)

Como agente socializador primario, la escuela juega un papel preponderante en cuanto al manejo de los conflictos. Se parte del hecho que en ella se producen conflictos entre alumnos, entre maestros, entre alumnos y maestros, entre maestros y padres, con las autoridades educativas, etc. A juicio de Vidal: «Si finalmente se produce un conflicto, éste debe ser resuelto por la vía del diálogo, la negociación o la mediación. La violencia debe ser desterrada de la conducta humana.» (p.1570). Contrariamente, si se da luz verde a la confrontación y a la violencia física, la lección que se estará dejando sería la del imperio de la fuerza para salir de las dificultades. (ob. cit.)

De lo planteado se observa que los conflictos se originan por diversidad de circunstancias que se presentan en el ámbito de las relaciones interpersonales, en el seno de una organización, es decir, que no surgen de un aspecto aislado, sino que su germen es multivariado. Esto se visualiza aún más cuando Lugo y Santil (ob.cit.) sostienen que: «en el proceso de relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la socialización, las estructuras jerárquicas, entre otras (*sic*).» (p.3). A esto puede agregarse el impacto del círculo familiar primario, pasando por el comunitario, hasta el laboral, en la praxis profesional. De allí que toda organización deba manejarlos y establecer parámetros para obtener un equipo humano, cuyos miembros satisfagan sus necesidades, tengan una participación armónica y activa, en pro de la eficiencia y la eficacia personales y, por ende, de la organización.

En su estudio sobre competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de Educación Básica, Maduro (2009, <http://publicaciones.urbe.edu>), señala que:

Ser gerente en una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas. Un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución. (s.p.)

En este sentido, el gerente de la institución juega un rol determinante. Es el responsable último de la forma en que se maneja el equipo de trabajo, pues está llamado a contar con éste en la elaboración de planes y proyectos, que redunden en un clima de trabajo donde todos estén a gusto. Esto no significa utopía ni ausencia de diferencias, sino el poder contar con las estrategias para manejar los conflictos que lleguen a surgir, y que son inherentes a la práctica relacional cotidiana. No se puede partir de docentes ni directivos ideales; el llamado es a que los miembros de cualquier organización, institución, escuela, se reconozcan, se acepten, con sus individualidades y, desde allí, construyan relaciones que los vinculen fuertemente.

Hoy más que nunca, el sistema educativo venezolano y latinoamericano requiere de gerentes (directivos) que mantengan entre ellos y su personal óptimas relaciones humanas, que propicien en sus docentes la orientación, la coordinación para las actividades y asuman responsablemente su papel de asesores, líderes, estrategas, comunicadores y facilitadores.

A lo largo de la historia humana, algunas personas logran superar condiciones severamente adversas e incluso, logran transformarlas en una ventaja o un estímulo para su desarrollo bio-psico-social. Aquí entra en juego la resiliencia. Tal como lo reseña Szejfman (2010) (<http://www.scielo.org.ar>) ésta «es la capacidad que desarrollan algunos seres humanos de sobreponerse a los traumatismos psicológicos y las heridas emocionales más graves (duelo, violación, tortura, guerra, violencias físicas o morales...)» (p.398). Asimismo, destaca que «es la suma de lo innato y lo

adquirido y que la posibilidad del desarrollo resiliente depende de un temperamento personal, una significación cultural y un sostén social» (*ibid.*) .Desde un punto de vista laboral, es la capacidad de una persona o de un grupo de personas para reaccionar y recuperarse de las adversidades, a través de un conjunto de cualidades que fomenten un proceso de adaptación exitoso y de transformación, a pesar de los riesgos y de la propia adversidad.

En el mismo orden de ideas, Oriol Bosch (2012), (<http://www.scielo.isiii.es>) señala que para hacer frente con éxito a los contratiempos se requiere «buscar apoyo social, hacer uso del humor, controlar las emociones, aprender reflexivamente y apoyarse en las creencias morales para conseguir automotivarse» (p.77). Al mismo tiempo concluye que «el apoyo comunitario es un elemento efectivo para el desarrollo de la resiliencia individual y grupal» (*ibid.*).

1.2.- El Enunciado o Definición del Problema

La situación planteada en el contexto, en cuanto a la necesidad de estrategias resilientes para el manejo de conflictos, está potencialmente presente en la Unidad Educativa Colegio La Encarnación, por lo que no escapa de este peligro o riesgo ante el cual se precisa de una atención urgente; este centro educativo está ubicado en Caucagua, estado Miranda y se caracteriza por brindar una educación integral de calidad a los niños de escasos recursos, a través del desarrollo armónico de las potencialidades de cada persona, fundamentado en los valores humanos y cristianos, gracias al Convenio AVEC-MPPE. Gran parte del Personal lo integran exalumnos y/o representantes, con muchos años de servicio en la Institución.

La autora del presente estudio ha detectado algunos problemas en el marco de las relaciones humanas personales y grupales: dificultades al momento de resolver asertivamente los conflictos, menor comunicación entre el personal docente de

Educación Primaria y el de Media General, poca capacidad de escucha para acoger opiniones contrarias, cierta desconfianza y comentarios que favorecen la división entre el personal obrero, administrativo y docente, menor respuesta de los Profesores Por Horas (PPH) ante los compromisos asumidos (actividades extracurriculares como el domingo familiar, el abrazo en familia, los retiros, etc.), poca expresividad y/o manifestación de los sentimientos agradables y desagradables, entre otros.

La resolución de conflictos entre el personal, pareciera verse empañada, en ocasiones, por actitudes cerradas, indiferentes, poco sentido de pertenencia y de corresponsabilidad, relaciones interpersonales inconsistentes y poco diáfanos, lo que genera malestar y pequeños conflictos en el trabajo. Al mismo tiempo, las historias personales dolorosas a veces no asumidas (baja autoestima, rencores subyacentes que eclipsan la comunicación, talante barloventeño fluctuante entre el esfuerzo y el conformismo, asesinatos dantescos, violencia en todas sus formas...), han catapultado el sueño de construir una estrategia –la resiliencia- que ayude a todo el Personal a ser y estar más integrados armónicamente, a nivel personal y grupal.

Ante esta situación problemática, surgen las siguientes preguntas:

a) **A nivel General:**

¿Qué estrategias gerenciales, fundamentadas en la resiliencia, podrían desarrollarse para contribuir con el manejo de conflictos entre el personal de la Unidad Educativa Colegio “La Encarnación”?

b) **A nivel Específico:**

b.1. Relativas a la Fase de Investigación Evaluativa o Diagnóstica

¿Cuáles estrategias para la resolución de conflictos, fundamentadas en la resiliencia, se podrían implantar para que el Personal logre manejar los conflictos que se presentan?

¿Qué importancia le asigna el Personal a cada una de las estrategias resilientes propuestas para el manejo de conflictos?

¿Qué grado de logro ha alcanzado el Personal en el desarrollo de las estrategias resilientes propuestas para el manejo de conflictos?

¿Cuál es el grado de asociación que existe entre las estrategias gerenciales, las conductas resilientes y el manejo de conflictos en el colegio La Encarnación?

b.2. Relativas a la Fase de Elaboración de la Propuesta

¿Qué tipo de acciones habría que desarrollar para optimizar el manejo de conflictos entre el Personal, mediante estrategias resilientes?

b.3. Relativas a la Fase de Análisis de Factibilidad de la Propuesta

¿Cuál sería el grado de compromiso del Personal con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia?

¿Cuál sería el grado de apoyo de los directivos responsables del Colegio con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia?

Con el presente Trabajo de Grado de Maestría se espera responder a todas y cada una de estas preguntas de investigación.

1.3. La Formulación de Objetivos

Para orientar las respuestas a estas preguntas, se plantean los siguientes objetivos:

a. Objetivo General

Elaborar una propuesta gerencial para la resolución de conflictos mediante estrategias de resiliencia, a partir de una evaluación sobre el manejo de conflictos entre el Personal de la Unidad Educativa Colegio La Encarnación, en Caucagua, estado Miranda, determinando su factibilidad.

b. Objetivos Específicos

b.1. Relativos a la Fase de Investigación Evaluativa o Diagnóstica

- Establecer las estrategias para la resolución de conflictos, fundamentadas en la resiliencia, que se podrían implantar para que el Personal logre manejar los conflictos que se presentan.
- Diagnosticar la importancia que le asigna el Personal a cada una de las estrategias resilientes propuestas para el manejo de conflictos.
- Determinar el grado de logro alcanzado por el Personal en el desarrollo de las estrategias resilientes propuestas para el manejo de conflictos.
- Analizar la relación que existe entre las estrategias gerenciales, las conductas resilientes y el manejo de conflictos en el colegio La Encarnación.

b.2. Relativos a la Fase de Elaboración de la Propuesta

- Establecer el tipo de acciones que habría que desarrollar para optimizar el manejo de conflictos entre el Personal, mediante estrategias resilientes.

b.3. Relativos a la Fase de Análisis de Factibilidad de la Propuesta

- Diagnosticar el grado de compromiso del Personal con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.
- Establecer el grado de apoyo de los responsables y supervisores del Colegio con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

1.4. La Importancia del Estudio

Tres razones permiten justificar el presente estudio: desde la perspectiva de la Gerencia Educacional, la perspectiva de la temática de la resiliencia en el ámbito educativo y, desde el contexto venezolano, específicamente la zona de Barlovento.

a. Desde la perspectiva de la Gerencia Educacional.

Para cualquier gerente, y fundamentalmente el educativo, el estudio sobre el manejo de conflictos entre el Personal mediante técnicas de resiliencia, se presenta como un tema novedoso e interesante. En este sentido, Maduro (ob.cit.), señala que el gerente de una institución educativa debe tener competencias para promover el desarrollo del Personal que labora en ella.

En este orden de ideas, el presente trabajo de grado espera hacer una contribución a este respecto.

b. Desde la perspectiva de la resiliencia y resolución de conflictos.

Un tema similar sobre resiliencia y resolución de conflictos en alumnos de educación secundaria fue investigado por Cisneros (2014), en la Universidad de Zaragoza, España. No obstante, del tema propuesto no se encontró investigación alguna, a nivel internacional, por lo que genera una gran expectativa, dado que un manejo gerencial adecuado de técnicas y habilidades que potencien actitudes resilientes en las relaciones con el equipo de trabajo, representa en la actualidad un medio eficaz para agregar valor al clima laboral de cualquier institución.

Por lo que el presente trabajo de grado podría presentarse como el inicio de una línea de investigación en esta temática: Estrategias Gerenciales basadas en la resiliencia para el manejo de conflictos entre el Personal.

c. Desde la perspectiva de Venezuela y específicamente en instituciones educativas de Barlovento.

La crisis generalizada por la que atraviesa hoy el país demanda el desarrollo y la dinamización de capacidades resilientes que permitan enfrentar de la mejor manera las circunstancias difíciles, especialmente los conflictos interpersonales.

La comunidad escolar, no escapa a esta realidad y como lugar privilegiado de socialización, ha de convertirse en el mejor referente para una convivencia respetuosa, amable, pacífica y fraterna.

Finalmente, tanto para el Personal que hace vida en el Colegio La Encarnación, como para todo el Consejo Educativo y la comunidad, una propuesta gerencial de estrategias resilientes que ayude a resolver los conflictos, se perfila como una necesidad, dada la idiosincrasia del barloventeño, constituyendo una oportunidad para catapultar no sólo su relación laboral y, por ende, la calidad educativa que se brinda, sino incluso, su ambiente familiar, social y cultural.

En ese contexto, el presente trabajo de grado podría constituirse en un aporte significativo replicable en toda la zona; señalando con la Evaluación las áreas de urgente atención y con la propuesta una alternativa para optimizar el desempeño de los Gerentes Educativos.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

Una vez enmarcado el Planteamiento del Problema y precisados los objetivos del presente estudio, corresponde explicitar una fundamentación sólida de la investigación mediante las bases teóricas, así como abordar una descripción del Colegio en cuestión y establecer los antecedentes relacionados. Desde esta perspectiva, en este capítulo se muestran las bases teóricas sobre gerencia, resiliencia y conflictos y, a la par, la temática específica a tratar y los Antecedentes.

2.1. Bases Teóricas

Para que la investigación tenga un soporte asegurado, debe estar sustentada teóricamente. Por ello, en este apartado se considera una serie de teorías y conceptos sobre la gerencia, los conflictos y su resolución, entre otros.

2.1.1. Conceptualizaciones sobre Gerencia.

A continuación, se revisan conceptualizaciones sobre gerencia, roles, funciones gerenciales, competencias y gerencia estratégica.

***Gerencia:** El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2002, <http://valerojulio.files.wodpress.com>). Para Drucker (2002), «es el órgano específico y distintivo de toda organización» (p.11, <http://PFDrucker-2002-books.google.com>).

***Roles Gerenciales:** Schermerhorn (2005) señala diez roles de los gerentes, que se agrupan en tres categorías. Los roles *interpersonales* de un gerente implican la interacción con las personas, dentro y fuera de la unidad de trabajo. Los roles de *información*, implican dar, recibir y analizar la información. Los roles de *decisión*, se refieren a la manera de usar la información, a fin de tomar decisiones para resolver problemas o abordar oportunidades.

Funciones Gerenciales

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins y Judge (2009, http://psiqueunah_files.wordpress.com), señala que las funciones de la gerencia son:

- La **planificación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, así como quiénes las llevarán a cabo, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios, resolver conflictos entre los miembros e impulsar el liderazgo.
- El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. Si hay desviaciones significativas, corresponde al gerente encauzar a la organización.

Competencias

Para Benjamín y Fincowsky (2014) «se refieren al conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes

circunstancias» (p.316). Las competencias integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.

En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. En el mismo orden de ideas, las competencias de las personas en las organizaciones son los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes que tiene una persona para desempeñar un rol dentro de una organización (Benjamín y Fincowsky, ob.cit.).

La gestión por competencias facilita la gestión del conocimiento y habilidades de las personas y los considera como actores y colaboradores del cambio y de la innovación en las organizaciones.

Gerencia Estratégica

Para que una organización logre sus objetivos, es preponderante que exista una gerencia estratégica. Ésta se entiende como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a cualquier organización, alcanzar sus fines (Ballesteros, 2009, <http://www.monografias.com>).

Dicho autor señala que la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, su análisis y la decisión de cuáles escoger.

Existen tres etapas en el proceso de gerencia estratégica: Formulación, ejecución y evaluación de las estrategias. Entre sus beneficios se encuentran los siguientes:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo, de este modo, algún control sobre lo que acontece.

- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permite minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer o eliminar las debilidades internas.

Chiavenato (ob.cit.) asevera que las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En lugar de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las *personas* que los conocen y saben cómo producirlos, desarrollarlos y mejorarlos. Señala que «están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven y saben cómo satisfacerlos» (s.p.).

Para el autor, indudablemente, quienes constituyen el capital intelectual de la organización son las personas. De allí que la gerencia deba *agregar valor* a la organización, a sus miembros y sus clientes; es decir, ser un órgano de enriquecimiento de talentos y no sólo un ente de control. Debe invertir en el capital intelectual, transmitir actitudes y conocimientos, capacitar a las personas y crear las condiciones para que éstas utilicen sus habilidades con eficacia.

De la misma forma, debe *gerenciar con las personas y no gerenciar las personas*, lo que implica incentivar a la participación en la toma de decisiones, de modo que los gerentes pasen de ser jefes autócratas, a líderes orientadores e incentivadores (Chiavenato, ob.cit.).

2.1.2. Conceptualizaciones sobre Conflictos: Significado, Tipos, proceso y consecuencias.

La palabra “conflicto” se utiliza comúnmente para designar varias cosas: competencia, oposición, incompatibilidad, irreconciliabilidad, falta de armonía, antagonismo, pugnas y disputas.

Es primordial realizar un acercamiento a los diferentes conceptos existentes en torno a éstos:

Significado de Conflicto

Para la Real Academia Española (1992) el conflicto es la Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. Colectivo. El de orden laboral, que enfrenta a trabajadores y empresarios.

Para Warren (2007), el conflicto es el «estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios, y debido al hecho de que un deseo inconsciente (reprimido) encuentra impedida la entrada al sistema consciente» (p. 64).

Tipos de Conflictos

La Organización Internacional del Trabajo –OIT- (2013, <http://www.ilo.org>), señala los siguientes tipos en el mundo laboral:

***Conflicto individual:** Aquel que atañe a un solo trabajador o incluso a varios trabajadores, pero en su relación individual o en relación con su contrato individual de trabajo.

***Conflicto colectivo:** Aquel que tiene su origen en una condición de trabajo pactada colectivamente y que puede afectar a uno o varios trabajadores (*ibid.*).

***Conflicto plural:** Aquel donde el interés afectado es el concreto de cada trabajador. Existe una pluralidad de trabajadores afectados de forma individual por el mismo interés. Se trata de una unión de intereses individuales (*ibid.*).

Hampton (1990) señala que las cosas que salen mal en la toma de decisiones en grupo, pueden provenir de una o más de las tres fuentes siguientes:

1.-Quiénes son los participantes

2.-Qué están decidiendo: la tarea

3.-Cómo toman la decisión: el proceso de grupo.

Cuando se dañan los procesos de interacción, ocurre que las ideas no se expresan, la discusión crítica no es adecuada y se deteriora la calidad de las decisiones. Ese daño puede generarse en multitud de causas:

a.-*El liderazgo insuficiente*, que es la incapacidad de un presidente o de cualquier otra persona para centrar la discusión y llegar a conclusiones.

b.-*El pensamiento de grupo*, donde el daño no viene del individuo sino de las normas compartidas por los miembros y el líder. Entre sus síntomas se encuentran:

- Sentimientos de superioridad, moral y de otra índole ante los extraños.
- Disposición a asumir riesgos extremos basados en los sentimientos de superioridad y en racionalizaciones que no atienden a las advertencias referidas a los riesgos.
- Pensamiento estereotipado y poco realista sobre los extraños y las condiciones externas.
- Fuerte supresión de la discrepancia en el interior del grupo, porque la disidencia se trata como infidelidad.
- La creencia de que todos piensan lo mismo respecto a las cuestiones; el silencio equivale a la aceptación.
- “Guardianes de la mente” que se nombran a sí mismos y que protegen al grupo en contra de información negativa (Hampton, 1990).

A continuación, y siguiendo a Hampton, se precisa el proceso del conflicto y sus consecuencias.

El Proceso del Conflicto

Dos personas, dos grupos, una persona y un grupo, dos organizaciones con grupos múltiples, una persona o uno o más grupos frente a una organización, son parte que pueden intervenir en un conflicto. La frustración desencadena el conflicto.

Según el autor en cuestión, el conflicto principia con la experiencia de *frustración* por una o ambas partes (individuos, grupos, organizaciones), respecto a su capacidad de alcanzar una o más metas. Luego, la parte frustrada *interpreta* o *conceptualiza* la situación. Crea una imagen mental subjetiva de todo el asunto, con una explicación de las causas de la existencia del problema y, a menudo, con atribuciones poco positivas respecto a la fuente de la frustración. Incluye las consecuencias proyectadas. En tercer lugar, la parte frustrada se conduce conforme a la conceptualización de la situación. En cuarto lugar, la otra parte *reacciona*. Estas reacciones están moldeadas por sus percepciones y su conceptualización de la situación, y todo ello puede mostrar profundas diferencias. Por último, los pasos anteriores producen un *resultado*. Así, el conflicto puede dar origen a todo tipo de resultado.

Consecuencias del Conflicto

El conflicto puede ocasionar consecuencias positivas (conflicto funcional o constructivo) y negativas (conflicto disfuncional o destructivo). El conflicto produce energía, con consecuencias buenas o malas y, a menudo, unas y otras.

*Efectos negativos. Algunas veces, os que intervienen en un conflicto experimentan una corriente de sentimientos de malestar, antagonismo y hostilidad. Los intensos sentimientos negativos pueden originar una ruptura de la relación. Ambas partes hacen inferencias y suposiciones poco favorables sobre los motivos, actitudes e intenciones del otro; se hacen planes y esfuerzos para perjudicar al otro; se tiene una visión del otro como persona muy mala. No se moviliza para una solución constructiva del problema, sino para la guerra. Quita muchísimas energías al logro de los objetivos organizacionales. Se distorsiona el flujo de la comunicación e información; los participantes hablan sólo con aquellos que les simpatizan y que

coinciden con ellos en su visión de las cosas. Se toman decisiones de poca calidad; se imponen las decisiones con una aceptación unilateral y la falta de decisiones necesarias puede deberse a que las partes no interactúan o bien a que lo hacen con intenciones hostiles (Hampton, ob.cit.).

*Efectos positivos. Estimula a la gente hacia mayores esfuerzos de trabajo, cooperación y creatividad. Los grupos en que los participantes tienen intereses diversos, expresan hechos divergentes y someten sus ideas a la crítica, suelen llegar a soluciones más abundantes y satisfactorias. Confrontar y discutir las discrepancias, pone a prueba los fundamentos de las suposiciones, argumentos y sistemas de trabajo. No obstante, para muchos, es más fácil reconocer, intelectualmente, que el conflicto puede ser útil para la organización, que aceptar, emocionalmente, la angustia que algunas veces provoca.

Administración del Conflicto.

Según el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2005), la Resolución de conflictos se entiende como el proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupar, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e interpretación de las causas subyacentes al conflicto y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente.

Para Chiavenato (2001, <http://ingenieriapetroquimicaunefazulia.wordpress.com>), un conflicto puede resolverse, básicamente, de tres maneras:

A. *Ganar/perder*. Utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto la otra pierde.

B. *Perder/perder*. Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas, es decir, las dos pierden.

C. *Ganar/ganar*. Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen.

Los dos primeros patrones de solución tienden a continuar el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentos a iniciar otro episodio en que quizá puedan ganar. En el tercer patrón de solución, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y la posibilidad de conflictos futuros disminuye. De ahí la enorme importancia de que los gerentes reciban entrenamiento en administración de conflictos y, sobre todo, en la adquisición de habilidades de negociación. La solución ganar/ganar no siempre es posible en todas las circunstancias, en especial si se trata de conflictos laborales.

Hampton (1990), destaca cuatro subprocesos que se hacen presentes en el proceso de administración de conflictos en las organizaciones, a saber:

1) *Suavización*: las organizaciones menos eficientes se caracterizan por una tendencia a suavizar el conflicto. La aversión ante la perturbación psíquica que provoca el conflicto, impulsa a los gerentes a suavizar las cosas con técnicas como restarle importancia al asunto, negar que exista un problema o tratarlo superficialmente, a la vez que mantienen una atmósfera de convivencia pacífica. Las actitudes ante la conveniencia de la confrontación directa están ligada a la cultura.

2) *Dominio*: una parte impone su solución preferida porque tiene la facultad de hacerlo y opta por ejercerla (ejercicio del poder). El dominio está dotado de cierta prontitud que puede resultar una cualidad atractiva. Si una debilidad de la suavización consiste en que el problema pasa inadvertido y empeora, una

deficiencia del dominio es que “el dominado” no obtenga nada y se moleste. Quizá la resolución haya sido rápida pero poco satisfactoria. La derrota puede considerarse una humillación y la cooperación futura será más difícil de conseguir.

- 3) *Compromiso*: Significa que cada parte renuncia, en cierta medida, a lo que deseaba originalmente; todos se conforman con menos con tal de resolver el conflicto. El compromiso puede producir soluciones que “satisfacen” cierto grado del interés original, suficiente para permitir pasar a otras cosas. Pero como no satisface plenamente los intereses de ambas partes, no goza de mucho prestigio como técnica de resolución de conflictos y negociación.

- 4) *Solución integrativa de problemas*: las ideas de Mary Parker Follet, expresadas en la década de 1920, fueron precursoras de este método muy apreciado. La solución integrativa de problemas no requiere una “negociación de posiciones”, en la cual cada parte se adhiere a una posición, trata de imponerla al otro y puede llegar a un compromiso. Requiere encontrar una solución que satisfaga por completo los intereses de las partes. Consta de tres pasos:
 - 1.-Identificar los intereses esenciales o subyacentes de ambas partes.
 - 2.-Buscar opciones e identificar las consecuencias que tienen para las partes.
 - 3.-Identificar la alternativa que sea más satisfactoria (Hampton, ob. cit.).

2.2.Tema del Estudio

Como temática del Estudio se ubican los conceptos de Gerencia Educativa, grupos de trabajo y resiliencia.

2.2.1.Gerencia Educativa.

Puede concebirse como el proceso a través del cual se orienta y se conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y su relación con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de

la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes (Chiavenato, ob. cit.).

2.2.2. Resiliencia

Según el Diccionario Ilustrado de las Ciencias y la Técnica, la Resiliencia (*resilience*) es la “capacidad de un sólido para recuperar su forma y tamaño originales cuando cesa el sistema de fuerzas causantes de la deformación”. (p. 563).

A su vez, el diccionario de la Real Academia Española, la define como la competencia y habilidad humana de asumir con determinación situaciones límite y superarlas positivamente. Tiene su raíz en el latín que significa “volver atrás”, volver a un estado anterior, resaltar, retroceder o cambiar de dirección cuando es necesario superar inconvenientes.

La resiliencia es un término originado en la física y en particular en la ingeniería en el estudio de los materiales, y hace referencia a la capacidad de un elemento para que ante un golpe o el accionar de elementos externos pueda volver a su estado original. Posteriormente este concepto se ha llevado a otras áreas del conocimiento como en la ecología en donde se utiliza para definir la capacidad que tiene un ecosistema de recuperarse y volver a su estado característico original, luego de haber sido perturbado (Atehortúa, 2002, <http://www.icesi.edu.co>).

Igualmente, el término ha sido empleado en el planteamiento de modelos de análisis e intervención en las ciencias sociales y pedagógicas como la capacidad que pueden tener las comunidades (barrios, poblaciones etc.) o los niños (y sus familias) para enfrentar las situaciones de dificultad saliendo de éstas enriquecidos o fortalecidos.

Lo novedoso del tema de la resiliencia radica en que es un enfoque multidisciplinario que busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados

individuales y grupales en los diferentes contextos (educativo, empresarial, comunitario). De otra parte, el enfoque se hace desde la dinámica de los procesos que abordan los individuos o los grupos humanos para enfrentar las crisis (*ibid.*).

Pilares de la Resiliencia

Según Martín (2013, <http://ignasimartin.blogspot.com>), los pilares son factores que resultan protectores para los seres humanos:

- 1. Autoestima positiva:** Capacidad de quererse a uno mismo y de querer a los demás, de saber que eres valioso, digno, de que eres capaz y de que tú vales la pena y además, afirmarlo.
- 2. Introspección:** Capacidad de preguntarse a sí mismo sobre los propios actos, estados de ánimo o de conciencia y darse una respuesta honesta.
- 3. Independencia:** Capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Saber fijar límites entre uno mismo y el entorno problemático.
- 4. Relación:** Capacidad de relacionarse, de establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a los demás.
- 5. Iniciativa:** Capacidad de ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes y cogerle gusto a la exigencia, responsabilizándose y ejerciendo control sobre los problemas.
- 6. Sentido del humor:** Capacidad de encontrar lo cómico en la propia adversidad, alejándose del foco de tensión, relativizando y positivizando los problemas.
- 7. Creatividad:** Capacidad de crear orden, belleza y propósito a partir del caos y el desorden.
- 8. Moralidad o Ética:** Capacidad de comprometerse con valores y extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad.

Los últimos siete conceptos conforman los pilares mientras que el primero, la **Autoestima** es la base donde se sustentan todos ellos.

Resiliencia comunitaria

Implica la autoestima colectiva, identidad cultural, Solidaridad, honestidad estatal y humor social.

Para Gaona (2014, <http://www.gaona.com>), la resiliencia es un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural, que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas. Se manifiesta en distintos niveles del desarrollo biológico, neurofisiológico y endocrino en respuesta a los estímulos ambientales.

Las organizaciones saludables no sólo sobreviven a las crisis o logran adaptarse a ellas, sino que salen más fortalecidas, convirtiéndose en organizaciones resilientes. La resiliencia organizacional tiene como finalidad reconocer y estudiar las diversas situaciones que hacen posible que las organizaciones consigan sobreponerse al pasar por diversos tipos de situaciones negativas.

El concepto de resiliencia debe entenderse como un proceso de adaptación a las circunstancias y al entorno cambiante que se ha vivido en las últimas décadas. La resiliencia es la capacidad de realizar ajustes positivos bajo condiciones desafiantes. Esto implica un proceso de adaptación, por parte de las personas, independientemente del entorno en el que se desarrollen cotidianamente. Por supuesto, la rapidez con la que las personas asuman los retos y cambios, dependerá de las capacidades individuales, y si esto se traslada al plano organizacional, obedecerá al desarrollo institucional y a la calidad de los líderes y el talento humano comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos (IESA, 2013, <http://www.iesa.edu.ve>).

2.2.3. Teoría de los Grupos

Según Hampton (ob. cit.), la eficacia de un grupo se juzga desde dos perspectivas: realización de la tarea y satisfacción de los miembros. «El grupo es un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, se comunican con frecuencia en

forma directa y pueden ejercer un poco de influencia mutua» (p.380). Aunque los gerentes pueden considerar a las personas como un medio de alcanzar los fines de la organización (simplemente como cumplidores de obligaciones), los empleados se expresan a sí mismos como personalidades integrales. A sus deberes laborales formales les imprimen el sello de su personalidad.

Existen algunos factores que impactan las relaciones grupales:

*Ambientales, como el flujo de trabajo, el equipo, la estructura organizacional.

*Provenientes de los individuos: personalidades, habilidades técnicas, habilidades sociales.

*Provenientes del grupo, como lo son su tamaño y su estructura.

Los grupos de tamaño pequeño (2-5 miembros) y medianos (5-11), tienden a tomar decisiones más acertadas que los grupos más numerosos. Los grupos más grandes generan más ideas, pero conforme crece el tamaño, disminuye el número de ideas en relación con el número de sus miembros, a causa de la interferencia de varios obstáculos sociales. Estos obstáculos incluyen la formación de subgrupos, algunos de los cuales desarrollan metas incompatibles con las del grupo mayor, y sentimientos de una inhibición más fuerte.

Elementos Básicos de los Grupos

Una vez formados, los grupos difieren mucho en su aspecto y comportamiento. Sin embargo, en su interior presentan tres elementos básicos, como sucede con todas las relaciones interpersonales: interacción, actividad y sentimiento. La *interacción* se refiere a la conducta interpersonal. En la interacción no siempre se habla. La clase de interacción de interés especial para los gerentes, se refiere a los interlocutores, al momento de la interacción, al asunto y a la frecuencia de la misma. Las *actividades* son simplemente las cosas que hace la gente. El *sentimiento* abarca todos los procesos emocionales y psíquicos que se llevan a cabo en el interior de la gente y que no pueden verse, pero cuya presencia se infiere de las actividades e interacciones. Son las actitudes, sentimientos, opiniones y creencias comunes al grupo las que tienen

interés especial para conocer la conducta del grupo. Las actividades, interacciones y sentimientos muestran una dependencia mutua; constituyen un sistema y se comportan como lo hacen los sistemas; los cambios de cada parte son al mismo tiempo causa y consecuencia de los que se producen en otras partes. El conocimiento de la interdependencia de la interacción, actividad y sentimiento proporciona una herramienta para analizar y prever los efectos de un cambio introducido en una o más variables.

En este mismo orden de ideas, el mismo autor señala que los estudios en toda clase de ambientes organizacionales, muestran que los grupos pueden ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades, desde la supervivencia hasta la autorrealización. Una forma útil de concebir una organización es verla como una red de grupos interrelacionados. Esto ayuda a entender que el desempeño global depende no sólo de la eficacia con que cada grupo efectúa su trabajo, sino también de la eficacia de su interacción (Hampton, ob.cit.).

2.3. Estudios e Investigaciones Antecedentes Relacionados

A continuación, se hará mención de algunos trabajos relacionados con la presente investigación, cuyos fines y resultados manejan, de forma directa o indirecta, los tópicos que plantean en el mismo. Así, resaltan los siguientes:

González, Delgado y Jordán (2010, <http://www.uru.edu>), en su estudio sobre Resiliencia y Ventajas competitivas en las empresas del sector petrolero de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, presentado en la Universidad Rafael Urdaneta –Edo. Zulia-, tenían como propósito identificar elementos basados en la resiliencia que permitieran, a una empresa, superar las dificultades y elevar su nivel de competitividad en el entorno. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental y de campo transversal. La población estuvo conformada por 15 gerentes del área y los datos fueron recabados mediante un cuestionario tipo Likert, validado por expertos, con una confiabilidad de Alfa Cronbach de 0,94.

Determinaron que existe una asociación significativa entre ambas variables, destacando la resiliencia como elemento clave para la generación de ventajas competitivas, al constituir un factor potenciador de las competencias y capacidades internas del Personal.

Se considera éste un antecedente pertinente, ya que sus fundamentos teóricos y conclusiones experimentales permiten sustentar el contenido de la investigación que se plantea realizar.

En el mismo orden de ideas, Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández (2012, <http://www.redalycs.org>), llevaron a cabo una investigación presentada en la Universidad del Zulia, Venezuela, acerca de la *Gerencia estratégica y conflictos organizacionales*, cuya finalidad era establecer la relación entre ambas variables. La misma se enmarcó en la línea de investigación desarrollo organizacional. La metodología fue descriptiva de campo correlacional y con diseño no experimental-transaccional. La población estuvo representada por siete (7) directivos y cincuenta y cuatro (54) docentes, para un total de sesenta y uno (61) sujetos de las Escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada. La recolección de datos se realizó con un cuestionario. Los resultados estadísticos del estudio permitieron obtener una relación moderada entre las variables, significando que a medida que aumentan los valores de la *gerencia estratégica*, aumenta medianamente la relación con la variable *conflictos organizacionales*.

Se consideró como propicio este antecedente, pues invita a seguir investigando al respecto de la relación entre las estrategias gerenciales y los conflictos organizacionales, puntos álgidos del estudio en cuestión.

Por su parte, Castellano Bohórquez (2014, <http://www.redalyc.org>), presentó un trabajo en la Universidad Central de Venezuela titulado *Caos, resiliencia y gobernabilidad*. Según este autor, el mundo y Venezuela son caóticos: complejos, conflictivos, cambiantes e inciertos. Frente a esta realidad, apremia el ser resilientes, capaces de adaptarse al cambio. Esa resiliencia depende de múltiples factores

sistémicos, destacando la gobernabilidad. En su estudio, se explican las relaciones entre caos, resiliencia y gobernabilidad y se sugiere un método para estimarlos basado en una propuesta según la cual todos los ambientes comparten ciertas características y los sistemas habitantes tienen que desarrollar determinadas capacidades a nivel de individuos, organizaciones sociales, gobierno, economía, infraestructura física y naturaleza. Para cada uno de estos sectores y capacidades, se escogieron y calificaron indicadores que fueron llevados a una matriz de impactos cruzados para descubrir los más determinantes, tomando en cuenta las posibles formas en las que el caos podría modificar su desempeño. Los resultados para Venezuela indican que la complejidad y el caos son altos; 45% de los indicadores más determinantes califican muy mal; el potencial de desempeño es pobre; la resiliencia es baja, considerando las presiones ejercidas sobre el Sistema; y la metodología es prometedora, aunque todavía falta afinarla mucho mediante más estudios de casos.

Sin duda, este estudio es un antecedente significativo para la presente investigación, puesto que justifica la necesidad de desarrollar la resiliencia como elemento dinamizador de una gobernabilidad –gerencia- eficiente, en vista de que se ha detectado que está escasamente presente en el país y, por ende, en las personas.

En su artículo sobre resiliencia organizacional, Gaona (ob.cit.), abordó el impacto de la resiliencia organizacional y la forma en que es manejada desde la alta dirección, como una competencia clave de los directores ejecutivos (llamados “CEO”), cuya finalidad era lograr que las empresas estén preparadas para superar las etapas difíciles y alcanzar un desarrollo exitoso, a pesar de las circunstancias adversas. Señala el autor que es necesario el liderazgo de los niveles superiores para poder enfrentar situaciones no previstas. Así, la resiliencia es un proceso que los individuos y las organizaciones adoptan de manera emergente, cuando se ven abocados a determinadas situaciones fuera de los parámetros o planes considerados en el desarrollo normal de las actividades cotidianas, produciendo comportamientos inusuales en donde deben poner a prueba su condición de líderes y manejo de personas al transmitir hacia ellas confianza, a fin de conseguir los resultados positivos que beneficien, tanto a las personas como a la misma organización. Concluye el autor

que los individuos requieren sentirse apreciados y respetados a fin de mantenerse comprometidos y enfocados con un grupo u organización. La alta gerencia debe establecer que en el ámbito del liderazgo se dé una creación de la resiliencia en todos los niveles. Organizaciones resilientes son aquellas que, en épocas de transiciones permanentes derivadas de situaciones negativas tanto económicas, sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan acciones superiores a otras y obtienen aún ganancias extras provenientes de situaciones difíciles o imprevistas.

Si bien el anterior es un trabajo teórico, se asume como fundamento del estudio que se gesta, en vista de que realza la importancia y el papel preponderante de la gerencia para hacer posible una organización resiliente, a la vez que estima el valor primordial que hay que dar a las personas y a los equipos de trabajo, sin los cuales los resultados satisfactorios serían imposibles de alcanzar.

Cisneros Larrea (2014, <https://zaguan.unizar.es>), de la Universidad de Zaragoza, España, realizó una investigación sobre resiliencia y resolución de conflictos, cuyo objetivo fue analizar el nivel de resiliencia educativa y el estilo de resolución de conflictos en alumnos de educación secundaria. Aplicó un estudio transversal comparativo de dos grupos, con diseño ex post facto, en 15 estudiantes. Empleó como instrumentos dos cuestionarios. Utilizó la estadística descriptiva con medidas de tendencia central. Sus resultados mostraron que el nivel de resiliencia educativa puede no estar relacionado con el estilo de resolución de conflictos y sugirió la realización de investigaciones más profundas al respecto.

Éste se considera el antecedente más cercano al tema de estudio. Aunque sus resultados, al parecer contradictorios con los que se esperan, puedan generar incertidumbre, permite precisar que tanto la resiliencia como los conflictos pueden medirse y analizarse.

Cuando el sentido de una organización y su propósito es compartido por todos, sean empleados, proveedores o clientes, se crean redes que permiten proporcionar la

flexibilidad necesaria para ayudar en situaciones críticas. Lo que ayuda a generar la actitud resiliente de una persona es la preparación de personas socialmente competentes que tengan conciencia de su valor, utilidad e identidad, que puedan tomar decisiones, fijar metas, objetivos y creer en un futuro de prosperidad, satisfacer sus necesidades elementales de respeto, relación, afecto, poder, metas y sentirse importantes.

Lo expuesto hasta ahora destaca la pertinencia e importancia del presente estudio, al proponer, desde la gerencia educativa, estrategias de resiliencia para la resolución de conflictos.

CAPÍTULO III

FASE DE INVESTIGACIÓN EVALUATIVA: RESULTADOS

En este apartado del estudio se hace referencia a la metodología establecida para la realización de la fase de investigación evaluativa, así como a la planificación y al desarrollo del proceso investigativo. Finalmente, se presentan los resultados y conclusiones derivados de esta fase.

3. Metodología Propuesta para la Fase de Investigación Evaluativa

3.1. Objetivo de la Fase.

A continuación, se sintetizan en uno solo los tres objetivos propuestos para esta fase: a partir del establecimiento de estrategias para la resolución de conflictos, fundamentadas en la resiliencia, diagnosticar la importancia que le asigna el personal a cada una de las estrategias resilientes propuestas; determinando el grado de logro alcanzado por el Personal en su desarrollo.

3.2. Tipo de estudio.

Esta fase se desarrolló mediante un estudio de campo, enmarcado en el enfoque mixto. Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen el enfoque mixto como «el proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.» (p.755)

Entre las ventajas de este enfoque, los mismos autores destacan las siguientes: Logra una perspectiva (integral, completa y holística) más precisa del fenómeno; ayuda a

clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación (es decir, considera las tensiones entre concepciones distintas y las vinculaciones entre los datos obtenidos por métodos diferentes); la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variables; se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración; permite investigar relaciones dinámicas y complejas.

Como ya se hizo mención, este estudio se realizó apoyado en el enfoque cualitativo y cuantitativo, en la modalidad de proyecto factible; con ésta se aspira concretar la elaboración de un modelo operativo viable y una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de un grupo social (UPEL, 2006).

3.3. Las Variables

Son elementos o factores medibles y cuantificables que se pueden clasificar y categorizar según sus propiedades o características. Como la variable presenta un grado de abstracción que no permite utilizarla directamente, requiere ser operacionalizada para su manejo preciso. Tal operacionalización pasa por la definición conceptual de cada una, identificar sus dimensiones y los indicadores para finalmente redactar los ítems.

Definición Conceptual. Parafraseando a Palella y Martins (2012), consiste en establecer el significado que el investigador le atribuye a cada variable dentro del estudio. Con ello, establece los términos que fundamentarán su enfoque teórico, lo que a su vez facilitará la visualización de las dimensiones e indicadores de la investigación, mediante palabras conocidas que expliquen el significado de las variables, incluso a partir de su etimología.

Definición Operacional. A través de ésta «se pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión» (p. 73).

Mediante la definición operacional, se «asigna significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla» (*ibid.*).

Con base en lo descrito y los objetivos de esta investigación, las variables a ser estudiadas y, por ende, operacionalizadas, son:

- Conflictos entre el personal.
- Conductas resilientes.
- Estrategias gerenciales.
- Resolución de conflictos.

A continuación, en el Cuadro 1, se presenta, de cada una de las variables mencionadas, la definición conceptual, la definición operacional y las dimensiones. Igualmente, de cada una de las dimensiones de las variables se presenta la definición conceptual, la definición operacional, los indicadores y el número de ítems destinados para medirlas.

Cuadro 1 Operacionalización de Variables

CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	
«Fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o entre los diferentes grupos» (p. 527). Se dan por la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar, involucrando personas, grupos y organizaciones (Chiavenato, 2001)	Perturbaciones en las relaciones interpersonales tales como comunicación deficiente, percepciones contrarias y valores no asumidos, que obstaculizan la buena marcha de la Institución.	-Comunicación no efectiva -Anomia -Cultura Moral	
Comunicación no efectiva			
Definición Conceptual Forma de comunicación donde la transmisión del mensaje no es claro y entendible, generando confusión, dudas e interpretaciones erróneas (deconceptos.com)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>comunicación no efectiva</i> en el cuestionario “resiliencia y resolución de conflictos”.	Indicadores -Nivel de escucha -Tiempo de interacción	Ítems 1, 2 y 6

Anomia			
Definición Conceptual Situación social en la que las personas no pueden orientar con exactitud y precisión su conducta, bien porque hay algún conflicto entre ellas o porque carecen de capacidades de respuesta a los estímulos socioculturales (Vidal, ob.cit.)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>Anomia</i> .	Indicadores Identificación con la visión institucional	Ítems 3, 4 y 7
Cultura Moral			
Definición Conceptual Conjunto de acciones simbólicas que guían o pautan el juicio y la conducta moral en situaciones conflictivas o de toma de decisiones (Vidal, ob.cit.)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>cultura moral</i> .	Indicadores -Gradación de valores humanos -Gradación de valores cristianos	Ítems 5 y 8

CONDUCTAS RESILIENTES

Definición conceptual		Definición operacional	Dimensiones
«El individuo resiliente cree que puede modificar la situación en que se encuentra, que el esfuerzo persistente merece la pena y que las situaciones peligrosas y los fracasos son inevitables y superables» (p.77). A nivel grupal, «depende de la confianza mutua y de la fortaleza de los vínculos en el grupo y expresa su capacidad de absorber las presiones y estabilizarse rápidamente» (Oriol-Bosch, ob.cit.).		Acciones fundamentadas en factores personales (autoconfianza, ecuanimidad, aceptación de uno mismo y de su historia, perseverancia y perspectiva de vida) que fortalecen la superación de experiencias adversas.	-Autoconfianza - Ecuanimidad -Aceptación -Perseverancia -Perspectiva de vida
Autoconfianza			
Definición Conceptual Sentimiento basado en la fuerte conciencia del propio poder para afrontar las posibles dificultades (wordReference.com)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>autoconfianza</i> .	Indicadores Nivel de confianza en sí mismo	Ítems 9
Ecuanimidad			
Definición Conceptual Actitud equilibrada y constante (idem)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>ecuanimidad</i> .	Indicadores -Nivel de dominio emocional	Ítems 10 y 11
Aceptación			
Definición Conceptual Experiencia, rasgo o conducta caracterizados por una actitud positiva, de acercamiento, hacia algún concepto o juicio (Warren, ob.cit.)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>aceptación</i> .	Indicadores -Identificación de problemas pasados -Capacidad de socialización de experiencias personales	Ítems 12,13
Perseverancia			
Definición Conceptual Cualidad de quien prosigue con	Definición Operacional El índice promedio de las	Indicadores -Tipos de hábitos	Ítems

constancia y valentía en el camino elegido, a pesar de las dificultades que encuentra, o incluso de los fracasos que experimenta (Foulquié, 1976).	respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>perseverancia</i> .		15
Perspectiva de vida			
Definición Conceptual Probabilidad prospectiva de un suceso basado en la experiencia, o bien en razones lógicas. Actitud intelectual hacia sucesos futuros (Warren, ob.cit)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>perspectiva de vida</i> .	Indicadores -Decisiones a mediano y largo plazo	Items 16

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Definición conceptual		Definición operacional	Dimensiones
Actividades dirigidas y ejecutadas por los gerentes, en lo relativo a la toma de decisiones, planeación, control, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes (Robbins y Jugde, ob.cit.).		La manera en que el gerente ejecuta los procedimientos de planificación, organización, dirección y control de la Institución objeto de estudio.	-Planificación -Organización -Dirección -Control
Planificación			
Definición Conceptual Conjunto sistematizado de acciones para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos, metas, ordenar acciones sobre asignación de recursos, para controlar y evaluar los avances (Benjamín y Fincoswsky, ob.cit.)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>planificación</i> .	Indicadores -Elaboración consensuada de la planificación -Integralidad de las actividades	Items 17
Organización			
Definición Conceptual Coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios con el ambiente (Chiavenato, 2001)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>organización</i> .	Indicadores -Descentralización horizontal -Cumplimiento de responsabilidades	Items 18
Dirección			
Definición Conceptual Función de un equipo directivo que implica ser educadores, animadores pedagógicos, informadores y comunicadores, gestores de medios y recursos y administradores (Barone, 2004)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>dirección</i> .	Indicadores -Estrategias motivacionales -Aplicación de la sinergia	Items 19 y 14
Control			
Definición Conceptual Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>control</i> .	Indicadores -Frecuencia de evaluación de las actividades planificadas	Items 21 y 22

de la organización, para propiciar que los objetivos y las tareas se ejecuten de acuerdo con los requerimientos y los programas (diccionario de Administración y Finanzas,2001)		-Periodicidad del acompañamiento	
---	--	----------------------------------	--

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	
Crear condiciones y situaciones en que el conflicto pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos. En un individuo o grupo, representa un continuum que va desde los métodos de supresión total hasta los de negociación y solución de problemas (Chiavenato, ob. cit.).	Capacidad para superar de manera satisfactoria los problemas interpersonales y grupales, por medio de la escucha, el dominio, la comunicación asertiva y la colaboración.	-Escucha activa -Dominio de sí mismo -Comunicación -Colaboración	
Escucha activa			
Definición Conceptual Habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que está diciendo.(Universidad de Alicante, 2013)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>escucha activa</i> .	Indicadores -Capacidad de retención de la mirada	Items 23
Dominio de sí mismo			
Definición Conceptual Lograr un control de los propios pensamientos para realizar acciones convenientes para la propia vida; tener la suficiente madurez para elegir con sabiduría, administrar positivamente las emociones y aprender a establecer relaciones sociales satisfactorias (articulos.corentt.com).	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>dominio de sí mismo</i> .	Indicadores -Cantidad de respuestas no reactivas	Items 20
Comunicación			
Es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores (Chiavenato, ob.cit.)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>comunicación</i> .	Indicadores -Fluidez de información	Items 24
Colaboración			
Definición Conceptual Trabajar en conjunto con otras personas para realizar una obra o alcanzar un objetivo (www.significados.com)	Definición Operacional El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos a la dimensión <i>colaboración</i> .	Indicadores -Nivel de participación	Items 25

3.4. Población

En el ámbito investigativo, Palella y Martins (2012) señalan que la *población* «es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible» (p.105). En el mismo sentido, presentan dos alternativas de solución a la hora de llevar adelante el estudio: abarcar la totalidad de la población (estudio de tipo censal), o seleccionar un número determinado de unidades de población, lo que significa precisar la muestra. Según el objeto de estudio esta investigación es censal porque la información se recolectó de todo el personal que labora en el colegio La Encarnación, tal como lo ilustra el Cuadro 2.

Cuadro 2
Caracterización de la Población censal

Tipo de Personal	Total	Sexo (%)		Tiempo completo (%)	PPH/medio tiempo (%)
		F	M		
Directivo- Docente	23	86,94	13,04	56,52	43,48
Administrativo	4	100		25	75
Obrero	5	80	20	80	20

3.5. Instrumentos de Recolección de Datos

Para Palella y Martins (ob. cit.) los instrumentos de recolección de datos son los recursos de los cuales puede «valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información» (p.125). Mediante una serie de ítems, los indicadores son expresados en forma de preguntas. Una adecuada construcción de los instrumentos permite que exista correspondencia entre la teoría y la práctica de la investigación. Para la presente investigación, se empleó un cuestionario que permitió

recoger los datos que se analizaron cuantitativamente, y una entrevista para recolectar información complementaria acerca de las relaciones personales, manejo de conflictos, etc.

a. El Cuestionario.

El cuestionario diseñado para la investigación, se elaboró a partir de una batería de preguntas de respuesta cerrada, enmarcadas en las variables del estudio, algunas derivadas y adaptadas de test de resiliencia conocidos (fruto del arqueo de fuentes), y otras de elaboración propia de la investigadora. Fueron, en total 25 preguntas, con escalas de respuestas pares (de 6 y 4 opciones), según consta en el Anexo A. Específicamente, se utilizó la escala para preguntas de respuesta graduada, con autonomía semántica parcial, según Corbetta (2010).

A fin de reducir costos, favorecer la ecología y, como lo señalan Palella y Martins (ob. cit.) que se «garantice la confidencialidad de la información» (p.139), el cuestionario se validó con expertos, se piloteó con una muestra, integrada por personas con características similares a la población de estudio, para determinar la confiabilidad de la información recolectada; finalmente, se aplicó vía on-line, a través de la plataforma @e-encuesta.com. Los datos recogidos se analizaron estadísticamente con el software SPSS versión 20.

Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Palella y Martins (ob.cit.), la **validez** «representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir» (p.160). Permite que no haya sesgos en la investigación. Para garantizar su evidencia, existen varios métodos: Validez de *contenido*, permite averiguar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir. La validez *estructural* refleja la definición teórica de la variable que se pretende medir e implica que los indicadores se han construido a partir de una buena operacionalización. Por otra parte, la validez *externa*, surge cuando los resultados obtenidos de un estudio pueden ser generalizados a un grupo más amplio que el de la

muestra usada. Finalmente, la validez *interna* es la medida en que el diseño proporciona control y, por ende, confianza en la interpretación de los resultados.

La validez de contenido de los 25 ítems del cuestionario se hizo con tres validadores: un experto en metodología, otro en el área temática y el tercero, un especialista en construcción de instrumentos. A cada uno se le entregó un ejemplar contentivo del instrumento con su respectiva matriz de respuesta, los objetivos de la investigación y el cuadro de operacionalización de variables. Los ítems fueron aprobados en su totalidad, tal y como puede cotejarse en los anexos B y C.

Por su parte y siguiendo a los mismos autores, la **confiabilidad** se entiende como «la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos» (p.164). Dicha precisión es lo que asegura la repetibilidad de la medida. Entre los factores que afectan la confiabilidad de los instrumentos, pueden señalarse el número de preguntas de los cuestionarios y la muestra. Resulta imprescindible probar el instrumento (previamente diseñado y revisado por los expertos), sobre un pequeño grupo de la población. Dicha prueba piloto debe garantizar la igualdad de condiciones de realización que el campo real. Mediante ella, se contrasta hasta qué punto el instrumento funciona como se pretendía y se verifica si las preguntas provocan la reacción deseada. Para el estudio en cuestión, se piloteó el cuestionario con una muestra de 25 sujetos, con características similares a los de la población de estudio.

La confiabilidad de los resultados del instrumento que se diseñó para recolectar información acerca de la resiliencia y resolución de conflictos, se determinó tomando en cuenta 9 ítems con 4 alternativas de respuesta y 16 con 6 opciones de respuesta.

La información recolectada con 9 ítems y 4 alternativas de respuesta tiene una confiabilidad de 0,858, la cual se considera muy alta, según Ruiz Bolívar (2002); en el Cuadro 3 se observa que los ítems P9 a P21 así como el P24 y P25 tienen un poder de discriminación $> 0,39$ el cual se valora de excelente; mientras que el grado de discriminación de los ítems P8 y P22 está comprendido entre 0,30 y 0.39 y su calidad

es buena, según Ebel y Frisbie, 1986, en Backhoff Escudero, Larrazolo Reyna y Rosas Morales, 2000.

Cuadro 3

Media, Varianza, Correlación Total y Alfa de Cronbach, si el elemento es eliminado, de 9 ítems con 4 alternativas de respuesta

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P8	33,76	47,857	,367	,861
P9	33,56	42,423	,695	,835
P10	32,88	43,277	,676	,837
P11	33,28	39,627	,605	,843
P17	32,36	42,990	,794	,831
P21	32,08	40,243	,760	,826
P22	33,24	46,773	,372	,861
P24	33,56	38,173	,569	,853
P25	33,52	40,093	,605	,842

La confiabilidad de la información recolectada con 16 ítems y 6 alternativas de respuesta fue muy alta (0,943; ob. cit.); el poder de discriminación de los 9 ítems (P8 a P25) es $> 0,39$, por tanto se valora de excelente, según Ebel y Frisbie (ob. cit.), ver Cuadro 4.

Cuadro 4

Media, Varianza, Correlación Total y Alfa de Cronbach, si el elemento es eliminado, de 16 ítems con 6 alternativas de respuesta

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	65,72	129,793	,797	,937
P2	65,32	131,310	,789	,938
P3	65,00	126,583	,910	,935
P4	64,92	126,827	,869	,936
P5	65,56	132,757	,768	,939
P6	65,36	128,740	,786	,937
P7	66,32	136,143	,619	,941
P12	66,32	137,143	,670	,941
P13	66,32	135,227	,499	,944
P14	65,48	134,427	,542	,943
P15	65,84	131,223	,713	,939
P16	65,72	128,960	,654	,941
P18	65,88	122,277	,651	,944
P19	65,64	122,823	,797	,937
P20	66,04	139,123	,443	,944
P23	65,76	125,690	,818	,936

Según los resultados obtenidos con las dos escalas se concluye que el instrumento recolecta información confiable sobre resiliencia y resolución de conflictos.

b. Guión de Entrevista

Los ítems del cuestionario, por ser de respuesta cerrada, no permiten observar en el sujeto información relacionada con «conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas.» (Palella y Martins, 2014, p. 119); ante esta dificultad, se diseñó un guión de entrevista con 12 preguntas abiertas, destinadas a obtener la información que se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

Aspectos Indagados en la Entrevista y Preguntas Asociadas

ASPECTOS	PREGUNTAS (N°)
RELACIONES PERSONALES	1,2,3,4
MANEJO DE CONFLICTOS	5,6,7
CONDUCTAS RESILIENTES	8,9,10
ESTRATEGIAS GERENCIALES	11,12

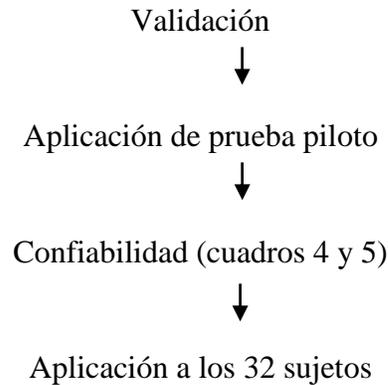
3.6. Planificación del Proceso

Para la ejecución de esta fase, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

A nivel cuantitativo.

Elaboración del cuestionario





Para analizar cuantitativamente los datos recolectados en el cuestionario se utilizó la técnica estadística descriptiva, la cual consistió en el análisis de las medidas de tendencia central, tales como la media aritmética, la desviación típica y la relación entre las variables del estudio; estos índices se obtuvieron con el programa estadístico SPSS 20. Los insumos se tomaron de los resultados obtenidos de la página @e-encuesta.com.

A nivel cualitativo.

Esta parte del estudio está enmarcado dentro de lo que Strauss y Corbin (2002) denominan teoría fundamentada:

se refiere a una teoría derivada de los datos recopilados de manera sistemática analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí (p. 13).

Para comprender las *relaciones personales, manejo de conflictos, conductas resilientes y estrategias gerenciales* se analizó minuciosamente la opinión de 17 trabajadores a través de la creación de categorías, con sus propiedades y dimensiones, y descubriendo las relaciones entre los conceptos; este proceso se llevó a cabo mediante la codificación abierta y axial con el programa Atlas.ti versión 7.4. El hecho de que la teoría fundamentada se base en datos permitió generar conocimientos,

aumentar la comprensión y proporcionó una guía importante para la acción, durante la realización de este estudio (Strauss y Corbin, ob. cit.).

El guión de entrevista aplicado a los trabajadores de la Institución, puede apreciarse en el Anexo D.

3.7. Resultados Cuantitativos

Análisis estadístico de la variable: conflictos entre el personal

La información reportada en el Cuadro 6 revela que la mayoría de los 32 sujetos encuestados valoran muy bien el proceso de comunicación porque perciben que siempre y con frecuencia (59%, 22% y 16%, aproximadamente) son escuchados por sus compañeros de trabajo; esta comunicación efectiva favorece las relaciones entre el personal del colegio lo cual conlleva al disfrute con los compañeros del trabajo. Por consiguiente, el personal que labora en el colegio La Encarnación considera que siempre, muy frecuente y con frecuencia predomina entre ellos la comunicación clara y precisa; no da lugar a confusión ni a dudas.

Cuadro 6

Distribución Porcentual por Dimensiones de la Variable *Conflictos entre el personal*

Dimensiones	Siempre (6)	Muy Frecuente (5)	Frecuente (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
Comunicación no Efectiva	59,4%	21,9%	15,6%	3,1%		
Anomia	56,3	37,5	6,3			
Cultura Moral (P5)	81,3	12,5	3,1	3,1		
	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	Inexistente (1)		
Cultura Moral (P8)	93,8	3,1	3,1			

Con relación a la Anomia, la cual es concebida como la "situación social en la que las personas no pueden orientar con exactitud y precisión su conducta, bien porque hay algún conflicto entre ellas o porque carecen de capacidades de respuesta a los estímulos socioculturales", los encuestados tienen una actitud adversa porque siempre, muy frecuente y frecuentemente (56%, 38% y 6%, respectivamente) manifestaron preocupación por sus metas y las de sus compañeros, participación en la toma de decisiones del colegio y gusto por el trabajo que hacen porque los realiza y les da satisfacción.

De igual manera se observa en el Cuadro 6 que en cuanto a la cultura moral los informantes manifiestan que siempre y con mucha frecuencia son disciplinados con las cosas que hacen; también aseveran que consideran altos sus valores cristianos porque le dan sentido a su vida. Por tanto, no es aventurado afirmar que las acciones del personal del colegio La Encarnación están apegadas a la conducta moral que debe prevalecer en una organización educativa.

La información porcentual analizada concuerda con los promedios y su variabilidad, ilustrados en el Cuadro 7. Las dimensiones comunicación, anomia y la cultura moral, medida a través del ítem "*soy disciplinado en las cosas que hago*", evidencian una tendencia hacia mantener siempre una comunicación efectiva, preocupación por el logro de metas dentro de una actuación disciplinada; además, se observa una tendencia promedio alta ($\bar{X} > 3$) hacia los valores cristianos (medidos con la pregunta: "*los valores cristianos dan sentido a mi vida*").

Asimismo, hay una variabilidad pequeña y homogénea en la dispersión de la información cuantitativa suministrada por los sujetos encuestados; en ningún caso superó el 0,87 tanto en la escala de 1 a 6 como en la de 1 a 4.

Cuadro 7

Índices Descriptivos por Dimensiones para la Variable *Conflictos entre el personal*

Dimensiones	Promedio	Desviación Típica
Comunicación no Efectiva	5,38	0,87
Anomia	5,50	0,62
Cultura Moral (P5)	5,72	0,68
Cultura Moral (P8)	3,88	0,55

Análisis estadístico de la variable: Conductas resilientes

La información suministrada en el Cuadro 8 evidencia que la gran mayoría de los 32 encuestados muestran un alto nivel de aceptación, ya que siempre (53,12 %) y muy frecuentemente (34,38%) aceptan las luces y sombras de su historia personal y, además, buscan el apoyo que necesitan para enfrentar sus dificultades. Un resultado similar se obtuvo con relación a la perseverancia, dado que siempre y muy frecuentemente (53,12% y 21,88%) aseguran que persisten en los planes que se proponen. Al respecto, un porcentaje no despreciable (12,50%) manifiesta que sólo perseveran a veces o rara vez. Es muy significativo que siempre (65,62%) y muy frecuentemente (15,62%) los encuestados aceptan los cambios como oportunidades de superación, lo que denota una perspectiva de vida alta. No obstante, tres sujetos (9,38%) aseveran que esto les ocurre a veces.

Cuadro 8

Distribución Porcentual por Dimensiones de la Variable *Conductas resilientes*

Dimensiones	Siempre (6)	Muy Frecuente (5)	Frecuente (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
Aceptación	53,12%	34,38%	12,5%			
Perseverancia	53,12	21,88	12,5	9,38	3,12	
Perspectiva de vida	65,62	15,62	9,38	9,38		
	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	Inexistente (1)		
Autoconfianza	84,37	15,63				
Ecuanimidad	78	25				

En lo relativo a la autoconfianza, es revelador que la totalidad de los encuestados la valoran muy alta, ya que siempre (84,37%) y muy frecuentemente (15,63%) se sienten capaces de sí mismos. Por su parte, en lo atinente a la ecuanimidad, entendida como una “actitud equilibrada y constante”, afirman que siempre y muy frecuentemente (78% y 25%) saben separar el trabajo de su vida privada, al tiempo que se desempeñan eficazmente en situaciones estresantes. De esto se desprende que el personal del colegio La Encarnación evidencia conductas resilientes en alto grado, lo que es medular para la presente investigación.

Este análisis porcentual coincide con los promedios que se observan en el cuadro 9, donde se constata un promedio alto ($\bar{X} > 5$) en cuanto a las dimensiones: aceptación, perseverancia, perspectiva de vida, así como en la autoconfianza y ecuanimidad ($\bar{X} > 3$). La variabilidad de los ítems medidos con escalas del 1 al 4 fue pequeña (no superó el 0,44); Sin embargo, tal variabilidad en las dimensiones perseverancia y perspectiva de vida, medidas con escalas del 1 al 6, fue ≥ 1 , lo que evidencia cierta heterogeneidad en la información dada al compararla con la obtenida en aceptación, autoconfianza y ecuanimidad.

Cuadro 9

Índices Descriptivos por Dimensiones para la Variable *Conductas resilientes*

Dimensiones	Promedio	Desviación Típica
Aceptación	5,41	,71
Perseverancia	5,13	1,16
Perspectiva de vida	5,38	1,01
Autoconfianza	3,84	,37
Ecuanimidad	3,75	,44

Análisis estadístico de la variable: Estrategias gerenciales

El Cuadro 10 refleja información acerca de las dimensiones que midieron la variable *estrategias gerenciales*. En él se observa que la mayoría de los encuestados manifiesta una alta valoración de la organización del plantel, puesto que siempre, muy frecuentemente y frecuentemente (78,13, 12,5 y 25%, respectivamente) se sienten totalmente responsables de sus competencias y de sus resultados en el trabajo. A su vez, el mismo cuadro revela que los encuestados se sienten motivados en su desempeño por parte de la dirección, de manera significativa, aunque algunos (6,25%) lo experimentan a veces. También en cuanto a la dirección, admiten tener una visión amplia al abordar las diversas situaciones que se presentan cotidianamente.

Cuadro 10

Distribución Porcentual por Dimensiones de la Variable *Estrategias gerenciales*

Dimensiones	Siempre (6)	Muy Frecuente (5)	Frecuente (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
Organización	78,13%	12,5%	6,25%	3,12%		
Dirección	56,25	18,75	18,75	6,25		
	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	Inexistente (1)		
Planificación	62,50	25,00	9,38	3,12		
Control	87,50	9,38	3,12			

En lo tocante a la planificación, la mayoría de los sujetos expresan una alta satisfacción, ya que siempre, muy frecuente y frecuentemente, se sienten tomados en cuenta a la hora de planificar las actividades del colegio, corroborando que la toma de decisiones no es unilateral sino consensuada en dicho centro educativo. Con respecto al control, esta dimensión fue medida con los ítems: “evaluamos las actividades ejecutadas” y “me siento acompañado por el equipo directivo”. Los sujetos las estimaron muy altas, tal y como se refleja en el mismo Cuadro 10.

Podría afirmarse que el personal del colegio La Encarnación evalúa la gerencia escolar como muy positiva, ya que perciben en ella altos niveles de planificación, organización, dirección y control, competencias que debe desarrollar todo directivo y asumirlas, no como prerrogativas sino como compromisos.

El análisis hecho hasta ahora guarda estrecha relación con los índices descriptivos que muestra el Cuadro 11, donde hay un alto promedio (>5) a calificar satisfactoriamente la organización y dirección de la institución, en consonancia con un alto promedio al reconocimiento de planificación y control gerenciales. Aquí la variabilidad fue un tanto significativa y heterogénea, aunque no alcanzó la unidad.

Cuadro 11

Índices Descriptivos por Dimensiones para la Variable *Estrategias gerenciales*

Dimensiones	Promedio	Desviación Típica
Organización	5,66	,75
Dirección	5,25	,98
Planificación	3,47	,80
Control	3,84	,45

Análisis estadístico de la variable: Resolución de conflictos

Cuadro 12

Distribución Porcentual por Dimensiones de la Variable *Resolución de conflictos*

Dimensiones	Siempre (6)	Muy Frecuente (5)	Frecuente (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
Escucha activa	65,62%	15,63	15,63	3,12		
Dominio de sí mismo	46,87	18,75	21,88	9,38	3,12	
	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	Inexistente (1)		
Comunicación	50	37,50	9,38	3,12		
Colaboración	68,75	21,87	9,38			

En el Cuadro 12 se observa información de cómo perciben los sujetos encuestados el nivel de escucha activa y dominio de sí mismos, dimensiones importantes para detectar la resolución de conflictos. Al respecto, la mayoría suscribe que siempre y muy frecuentemente son capaces de mantener la mirada en su interlocutor en una

conversación, al tiempo que aseveran que siempre (46,87%), muy frecuente (18,75%) y frecuentemente (21,88%) prefieren la mediación a la confrontación ante los problemas, evidenciando un alto nivel de *escucha* y de *dominio de sí mismos*. No obstante, un 12,50% señala que a veces o rara vez alcanza este autodomínio.

En lo concerniente a la *comunicación*, la mitad de los encuestados perciben que siempre es fluida entre ellos. Simultáneamente, es revelador el alto nivel de *colaboración* que manifiestan porque siempre, muy frecuente y frecuentemente (68,74%, 21,87% y 9,38%) están involucrados activamente en la vida escolar.

La información porcentual analizada permite determinar que el personal que labora en el colegio La Encarnación posee herramientas para la resolución de conflictos, por sus niveles de *escucha*, *dominio de sí mismos*, *comunicación* y *colaboración* altos.

En esta misma línea, los índices descriptivos que se muestran en el Cuadro 13 revelan un alto promedio a la *escucha activa* ($\bar{X} > 5$) y a la *colaboración* (\bar{X} 3,59), medidos con escalas del 1 al 6 y del 1 al 4, respectivamente. El análisis porcentual precedente contrasta un poco con la variabilidad. La misma fue significativa en la *dimensión dominio de sí mismo*, alcanzando el 1,18.

Cuadro 13

Índices Descriptivos por Dimensiones para la Variable *Resolución de conflictos*

Dimensiones	Promedio	Desviación Típica
Escucha activa	5,44	,88
Dominio de sí mismo	4,97	1,18
Comunicación	3,34	,79
Colaboración	3,59	,67

Entre los propósitos de este estudio está el averiguar cómo integrar estrategias gerenciales basadas en la resiliencia para conformar una propuesta orientada a optimizar el manejo de conflictos entre el personal de la Unidad Educativa colegio La Encarnación; estos dos factores no suceden de manera aislados en esta institución, sino que están relacionados entre sí y también con los conflictos entre el personal y con la forma como los resuelven. En el Cuadro 14 se observa que entre estas variables hay una correlación positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.01$); estos resultados, específicamente la relación entre estrategias gerenciales, resolución de conflictos y los conflictos personales, son coincidentes con el estudio realizado por Valbuena, Morillo, Montiel y Hernández (2012) quienes encontraron una relación moderada entre gerencia estratégica y los conflictos en la organización.

Cuadro 14

Coefficientes de correlación entre las variables estrategias gerenciales, conductas resilientes, conflictos entre el personal y resolución de conflictos.

			Conflictospersonal	Conductaresiliente	Estrategiasgerenciales	Resolucionconflictos
Rho de Spearman	Conflictospersonal	Coefficiente de correlación	1,000	,725**	,773**	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32
	Conductaresiliente	Coefficiente de correlación	,725**	1,000	,710**	,762**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32
	Estrategiasgerenciales	Coefficiente de correlación	,773**	,710**	1,000	,735**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32
	Resolucionconflictos	Coefficiente de correlación	,793**	,762**	,735**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3.8. Conclusiones Cuantitativas

Del análisis cuantitativo realizado pueden derivarse las siguientes conclusiones:

- ✓ El personal del colegio La Encarnación evidencia una alta tendencia a mantener una comunicación efectiva, preocupación por el logro de metas y vivencia de los valores morales y cristianos, lo que pareciera constatar escasos conflictos entre ellos.
- ✓ El personal que labora en el colegio La Encarnación revela poseer conductas resilientes, al mostrar aceptación, perseverancia, perspectiva de vida, autoconfianza y ecuanimidad significativamente altos.
- ✓ La gestión escolar del Colegio La Encarnación es valorada altamente por el personal, en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de la institución.
- ✓ El personal que hace vida en el Colegio La Encarnación posee herramientas para la resolución de conflictos, por sus altos niveles de escucha, dominio de sí mismos, comunicación y colaboración entre ellos y con la realidad escolar.
- ✓ Los resultados cuantitativos guardan estrecha relación con los arrojados en la investigación realizada por González, Delgado y Jordán (2010), citados como antecedentes de este estudio, quienes evidenciaron una asociación significativa entre elementos resilientes (competencias y capacidades personales) y la superación de dificultades a nivel empresarial.
- ✓ A juicio de la investigadora, estos datos cuantitativos son limitados, de alguna manera, a la hora de captar la realidad compleja de las variables de estudio. La vida cotidiana es un test certero para asegurar que se requieren elementos que permitan profundizar estos resultados. Por ello, la autora, asesorada por el tutor, optó por el análisis cualitativo que se desarrolla a continuación.

3.9. Resultados Cualitativos

El enfoque cualitativo se realizó para complementar los resultados obtenidos por procedimientos cuantitativos; en este enfoque se elaboró y validó a nivel de expertos un guión de entrevista semi estructurado para recolectar información en cuanto a las relaciones personales, manejo de conflictos, conductas resilientes y estrategias gerenciales.

Esta información se codificó de manera abierta y axial para categorizar e interpretar las opiniones dadas por el personal de la unidad educativa (17 entrevistados). Se utilizó el software profesional de análisis cualitativo Atlas.ti versión 7.4. Durante el análisis se regresó constantemente a los datos originales para verificar el contexto y la claridad; se revisó la saturación de categorías y se buscó patrones, tendencias, similitudes, diferencias y los casos especiales.

A continuación, se presentan las redes semánticas contentivas de: Relaciones Personales (Gráfico 1), Manejo de Conflictos (Gráfico 2), Conductas Resilientes (Gráfico 3) y, por último, Estrategias Gerenciales (Gráfico 4).

RELACIONES PERSONALES



Gráfico 1. Red semántica de Relaciones Personales con compañeros de trabajo.

En la red semántica 1, se observa que en el colegio La Encarnación las relaciones personales se dan con todos los trabajadores que ahí laboran: directivo, coordinadores, docentes, administrativos y obreros. Además, se evidencia que el personal manifiesta cómo se siente en el colegio, así como lo que le gusta y no le gusta de su trabajo y también sus inquietudes.

Los 17 entrevistados manifiestan sentirse muy bien en el colegio; algunos dicen que les gusta lo que hacen, que se sienten en familia, en un ambiente agradable, pacífico, y consideran que hay un sentido de pertenencia; otros sostienen un agradecimiento con el instituto porque ahí estudiaron ellos y/o sus hijos y en la actualidad están sus nietos y eso los estimula a seguir dando lo mejor. Hay quienes afirman que brindan al público un servicio eficiente por contar con los recursos necesarios, trabajo organizado, instalaciones cómodas y pulcras, lo que no sucede con otros colegios de la zona.

Pese a esta satisfacción con el trabajo en el Colegio, hay opiniones encontradas en cuanto a las relaciones personales entre algunos grupos:

- **Obreros.**

Todos los obreros manifiestan sentirse bien en el Colegio, hacer las cosas con cariño y gratitud, tal como lo refleja la informante 2: “Trabajo con mucho amor. Hago todo lo que tengo que hacer y me siento muy bien”.

Por su parte, la encargada de organizar el trabajo y orientar a los obreros piensa que por tener esa responsabilidad y por exigir un mejor trabajo, se le dificulta relacionarse con ellos, aunque reconoce que tal vez debería ser lo contrario: mantener una mejor relación con los obreros para que el trabajo salga mejor; considera que debe continuar indagando y viendo qué es lo que debe hacer en pro de una mejor relación, ya que afirma que le cuesta bastante. Esto ha generado cierto malestar entre los obreros, a la vez que alguna división entre ellos, atribuida a comentarios y chismes. No obstante, reconocen sus fallos.

Lo manifestado por la encargada de los obreros se debe, en gran medida, a que «el *enriquecimiento de cargos* [itálicas añadidas] puede provocar sensación de ansiedad y de angustia en las personas, (...) intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales» (Chiavenato, 2002, p.70), esto como resultado de la adición de tareas más complejas o atribuciones administrativas del cargo, a nivel de planeación, organización y control.

Esto se evidencia en la respuesta textual de la informante 1 –encargada de los obreros-: “Tengo la responsabilidad de organizar un poco su trabajo, de orientarles, pues, me cuesta bastante esta relación. Nunca había trabajado con Personal Obrero”. Por otra parte, “veo que ellos sí se esfuerzan y se esmeran por trabajar, pero pido un poco más de lo que hacen”. Y “me gustaría que fuesen unas relaciones más entrelazadas, más intensas, pero dado mi tiempo, no encuentro ese espacio para ello”.

Una de las profesoras manifiesta tener muy buena relación con los obreros, pero a veces tienen diferencias porque irrespetan las normas internas del Colegio y cuando les hace sugerencias de manera sincera y educada ellos se incomodan y ya no es bien vista; los obreros saben cuál es su trabajo, pero en ocasiones, por comodidad, no lo realizan y hay que llamarles la atención.

En líneas generales, la opinión de la mayoría de los entrevistados es que tienen buena relación con los obreros, que mantienen una comunicación fluida y abierta; varios expresan satisfacción con el trabajo que hacen porque el Colegio luce impecable.

- **Secretarias.**

En cuanto a las secretarias, la opinión de los entrevistados es que hay buena relación; hay quienes consideran que son personas muy respetuosas, responsables y disciplinadas en su trabajo, y eso hace que los demás adopten esa conducta. Sin embargo, varios sostienen poco trato con ellas, bien sea porque no coinciden en el horario o porque se reduce a un saludo o mera información. Se constata que incluso entre las dos secretarias (una del turno matutino y otra del vespertino), hay poco contacto. Una de las docentes de preescolar asevera que la secretaria de la mañana presenta un comportamiento cambiante ya que algunos días es receptiva y otros no; ante esta realidad la profesora le pide los materiales (copias, convocatorias...) con antelación, para evitar que se agite. Según otra informante, se agrupa con las obreras, mermando su cualificación personal y laboral.

Por su parte, ambas secretarias expresan sentirse bien en el Colegio. Una destaca su eficiencia al emitir los recaudos solicitados por el público: “todos los ex alumnos que vienen saben que van a tener sus papeles rápido”. La otra solloza al manifestar que su experiencia ha sido más religiosa que, incluso, laboral, porque “siento una sensación de paz, de convivencia, de hermandad, de fraternidad. Aquí, no sé ni cómo explicarlo, es muy agradable”.

- **Docentes.**

En general, los docentes expresan estar a gusto en el Colegio y sentirse bien con sus compañeros de trabajo. Explícitamente, algunos afirman estar identificados con el Colegio y uno con la espiritualidad propia. A un informante le agrada que todo se cumpla a cabalidad. Otro señala sentirse bien por la relación profesional entre los colegas: “Más que todo los intercambios comunicacionales son de manera profesional y trabajamos con mucha ética docente”, a la vez que considera enriquecedores los intercambios pedagógicos y sociales entre ellos. No obstante, alguna asevera que entre maestros tienen relaciones más cálidas, mientras que con los profesores hay menos confianza. Otra afirma que, por su horario (vespertino), tiene mayor relación con las obreras que con los colegas.

De la información dada por los entrevistados se concluye que, en la generalidad, hay buena relación con los maestros y profesores; en algunos casos hay más relación con los maestros que con los profesores y a la inversa; se ha dado el caso de desacuerdos en lo referente a la evaluación y a la organización de algunas actividades, pero eso no ha influido en la relación.

Se informa acerca de un roce que hubo con un maestro porque quería controlar el trabajo de otro docente, pero esa dificultad se solventó mediante el diálogo. Por otra parte, tres informantes reconocen que tratan a los docentes, pero no en profundidad, pues los ven bastante poco o se comunican con un simple saludo.

Es evidente el distanciamiento y las diferencias de una docente con algunos maestros por razones personales. Reconoce que su comunicación con ellos es escasa y para no agudizar la situación ha optado por alejarse de los lugares que le son dañinos, consciente de que no va a cambiar a las personas y que debe aceptarlas como son. También se vislumbran las desavenencias entre tres docentes que llevan muchos años trabajando en el Colegio.

- **Coordinadores.**

La opinión predominante de los entrevistados es que existe buena relación con los coordinadores. Por lo general el personal que depende de las distintas coordinaciones está muy contento porque se siente apoyado en su trabajo, porque son responsables, están disponibles, los han tomado en cuenta en las decisiones, ayudado a mejorar desde la redacción hasta la aceptación mutua, agregando valor y produciendo resultados favorables en las relaciones interpersonales. Algunos entrevistados manifestaron que tienen más comunicación con unos coordinadores que con otros, pero dentro de un clima de mucho respeto, espontaneidad y sinceridad.

La relación con las diferentes coordinaciones que existen en el Colegio (Pedagógica, Pastoral, de Cultura y de Educación Media General), no escapa a algunas diferencias e inconvenientes. En tres de los reportes se informa que hay bloqueos, roces y dificultades con la coordinadora de pedagogía. Una informante relata: "acercamiento de ella hacia mí, nunca. La comunicación es cero, completamente". Debido a ello, la información se da a través de la otra docente del aula, o por medio de notas escritas en un cuaderno; esa incompreensión entre ellas tiene tiempo y manifiesta que es muy obvio, haciendo que muchas personas lo estén observando. Sin embargo, ve como una fortaleza el que "ella está muy pendiente de cómo van las relaciones entre mi compañera y yo, de cómo marchan las cosas", pues los primeros años tuvo mucho conflicto con su colega, pero ahora el trabajo marcha de manera fluida.

- **Directivo.**

El personal expresa que su relación con la directora del Colegio es muy buena. Destaca que se siente apoyado, ayudado, que hay aprecio y confianza. Una de las informantes señala que hay bastante comunicación y que por eso las diferencias que surgen son superadas. Una la califica como gerente organizado, otra la percibe como su guía en el trabajo. Una informante relató que al principio tuvo choques con ella pero que hoy gozan de una buena empatía: "He recibido mucho apoyo, tanto en lo personal como en lo profesional".

Por otra parte, uno de los docentes manifestó que “tiene su carácter y es muy radical”, mientras que otro no dudó en afirmar que “en esa búsqueda de la excelencia se puede ser autoritario algunas veces”.

En lo que respecta a lo que han manifestado los informantes acerca de lo que les gusta y lo que no les agrada del colegio, a nivel general, les gusta todo lo que se hace, el trabajo organizado y responsable, la disciplina, el ambiente agradable, acogedor, donde se respira paz, seguridad y fe. Alguno expresa que hay una diferencia como del cielo a la tierra entre el Colegio y su otro lugar de trabajo. Una informante asevera que es una gran fortaleza contar con el *acuerdo de convivencia*.

Por otra parte, una informante expresa con sinceridad que no le gusta la saturación de trabajo. Otra que le llamen la atención por faltas en el trabajo. Una obrera se ha sentido dolida porque han dudado de su honestidad, por chismes, murmuraciones y falta de sinceridad entre el personal obrero. Alguna desearía más tiempo de receso y de vacaciones para las obreras.

Además, una de las secretarias manifiesta no enterarse de muchas cosas y siente que no se le considera a la hora de tomar decisiones. A algunos de los informantes no les gusta la forma en que les dicen las cosas y la imposición. Finalmente, muchos quisieran ver ampliada la cobertura educativa (4to y 5to Año) y sienten que no se les hace partícipes de cómo va este proceso.

Todos estos relatos, en buena medida, se vinculan con el planteamiento de Piñeiro Chousa y Romero Castro (2011), «estamos viviendo en una realidad incierta y cambiante, relacionada, interdependiente y condicionante» (pág. 3). Por ello, la realidad de cualquier organización no puede aislarse en sus partes sino entenderse orgánicamente, con todos sus elementos, condicionantes e influencias de intensidad distinta.

MANEJO DE CONFLICTOS

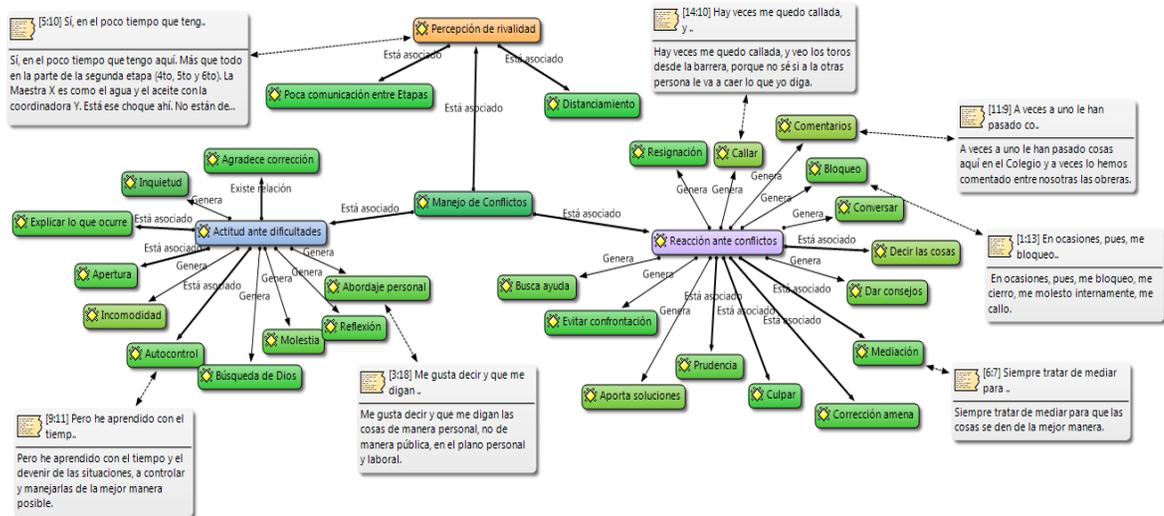


Gráfico 2. Red semántica de relaciones en el manejo de conflictos.

Los conflictos son inherentes a toda organización. Por ello, el personal que hace vida en el colegio La Encarnación no escapa de esta realidad. Así, en la red semántica 2 puede observarse que existen dificultades, percibidas como rivalidades (distanciamientos, poca comunicación entre etapas, etc.) a nivel laboral y personal. Según la variedad de situaciones, los 17 entrevistados señalan distintos modos de reacción: callar, comentar, mediar, entre otros. A su vez, manifiestan todo un espectro de actitudes ante las dificultades. Todo ello se destaca a continuación:

- **Percepción de rivalidad**

En cuanto a la percepción de rivalidad, cuatro de los entrevistados afirman no observar nada al respecto, sino que se “llevan bien”. Sin embargo, son conscientes que “están ocupados en lo suyo” o se relacionan poco, lo cual les impide percibir ese tipo de situaciones. Así lo refiere una informante: “No detallo esas cosas (...) Mi

tiempo lo paso en el Bachillerato. No he notado nada. Cuando escucho es porque ya eso pasó. De rivalidad, no. Casi no estoy por acá”.

Por su parte, 12 entrevistados afirman, con tristeza y preocupación, que es clara la rivalidad entre varios trabajadores, fundamentalmente del Nivel Inicial, Educación Primaria y la Coordinación Pedagógica. Manifiestan que “no me gusta porque siento que hay rivalidad. Como que una quiere pisar a la otra. Yo lo veo mal, porque si somos compañeras de hace años, ¿por qué yo tengo que hablar mal? Eso es lo que he observado, entre ellas dos”. Otra lo describe así: “Veo entre la maestra de inicial, la coordinadora pedagógica, la psicopedagoga, con la maestra de Primer Grado. Siento que pasó algo entre ellos y se distanciaron”.

Se informa que hubo algunas situaciones personales que condujeron a ese distanciamiento, según lo expresan varios de los entrevistados:

“Se ve la diferencia. Ellos antes se relacionaban y estaban aquí para todo. Ahora hay esa separación y no se toleran (...) Por otra parte, es su vida personal y no estoy de acuerdo con que otros se metan. Me da tristeza que no se relacionen. Pienso que tendría que haber unión”. Y “siempre he considerado que no se puede mezclar lo personal con lo laboral. Aquí hay algo que no está funcionando bien desde hace tiempo y son las relaciones interpersonales entre la maestra de Preescolar y la maestra de 1er Grado y coordinación”.

En otro orden de ideas, alguna manifiesta que hay intereses personales que generan división: “veo rivalidad. Hay colegas que quieren hacer más cosas, como para llamar más la atención. O quieren llevar la batuta en todo, pero que nadie los opaque.” A su vez, algunos aseveran que “parece que no hay mucha comunicación entre la primera y la segunda etapa”.

De estas opiniones se intuye que, los entrevistados son conscientes de lo perjudicial que llegan a ser estos conflictos y señalan que no deben darse dentro de la Institución, porque «los conflictos organizacionales también pueden generar frustración, pérdida de la sinergia así como barreras para la comunicación perjudicando el desempeño de los miembros de la organización» (Valbuena *et al.*,2012, p.271). Por ello, es

necesario que el directivo adopte una postura estratégica, tanto a nivel cognoscitivo, como afectivo y/o procedimental, para resolver los conflictos satisfactoriamente.

- **Reacción ante conflictos**

En lo que respecta a la reacción ante los conflictos que se generan entre el personal, la generalidad de los entrevistados manifiesta que es variada, de acuerdo a la dimensión o tipo de problema. Varios se bloquean, otros optan por callarse para no intervenir; algunos comentan, se molestan, culpan. Así lo expresan algunos informantes: “Depende del conflicto. En ocasiones, pues, me bloqueo, me cierro, me molesto internamente, me callo”. “Hay veces me quedo callada, y veo los toros desde la barrera, porque no sé si a la otra persona le va a caer lo que yo diga”. “Lo comento con mis compañeras en el sentido que eso no puede ser, porque siempre entre nosotras, si no nos parece la situación comentamos, cónchale, esto no puede ser”.

Por otra parte, para varios entrevistados es imprescindible decir las cosas, lograr conversar, en un acercamiento personal, preferiblemente: “Y, entonces, con lo que no estoy de acuerdo lo digo y lo hago como yo creo. Expreso mi incomodidad o mi punto de vista distinto”.

Algunos manifiestan que, ante una situación conflictiva, dan consejos: “siempre doy un consejo de cariño, de amistad, de humildad”; otros median, evitan la confrontación o buscan ayuda: “Me gusta actuar como mediador. Y, además, conocer qué terreno estoy pisando. En lo que pueda intervenir para aportar positivamente, lo hago”. “Si veo que la cosa está muy fuerte y no lo puedo solucionar, busco a otra persona que ayude.”,

Es significativo el hecho que, cuando la investigadora reorientaba la pregunta al llegar a este punto donde los entrevistados afirmaban que observaban conflictos, con alguna excepción, ninguno se había acercado, personalmente y con caridad fraterna, a manifestar su inquietud o preocupación a los compañeros con conductas

problemáticas. Al parecer de la investigadora, este “silencio” es entendido más bien como “indiferencia” en lugar de prudencia, actitud aquélla que está lejos de la enseñanza cristiana.

- **Actitud ante dificultades**

En general, la opinión de los entrevistados en cuanto a sus actitudes ante las dificultades guarda bastante relación con la percepción de las mismas. Para algunos es importante decir las cosas, buscar una explicación de lo que ocurre, así como aportar soluciones, mantener apertura y prudencia, reflexionar y acercarse a Dios. Otros manifiestan que han aprendido a controlar sus emociones y a actuar en consecuencia. De este modo lo señalan varios informantes: “A veces cuando he tenido algo con alguien, se lo digo: ‘no me parece esto así’. Claro, así uno suelta toda la adrenalina que uno siente en ese momento”. Cuando uno no maneja información uno ignora. Así les digo a los obreros: ‘hablen, pregunten’. Y cuando uno pregunta debe hacerlo de forma abierta, sabiendo escuchar y aceptar la explicación. Si ya vamos molestos, no escuchamos y quedamos peor.” “Antes no. Antes vivía muy trancada, muy cerrada, por tantas cosas que tenía encima. Gracias a Dios, me siento mejor espiritualmente, me siento en paz conmigo misma. He canalizado mucho esa cosa que tenía dentro de mí.” Finalmente: “Siempre tratar de hablar, de la mejor manera, como debemos hacerlo las personas civilizadas. Más nosotros como docentes, somos el tipo de profesionales que debemos estar abiertos. Dialogar para resolver los conflictos.” Llama la atención que algunos no personalizan la respuesta, sino más bien hablan del “deber ser”.

Por otra parte, entre los entrevistados, hay quienes agradecen la corrección y les agrada que los corrijan de manera personal: “Me gusta que me corrijan, porque a veces uno comete errores y no se da cuenta (...) A veces queremos ser sabios de nuestra propia opinión y eso no puede ser así. Por eso también soy callado, porque reflexiono. No me gusta hablar por hablar. Voy directamente a donde tengo que ir”. “Así, cuando me equivoque, me gustaría que me llamaran y me dijeran dónde tengo

la debilidad, en qué estoy fallando. Y que no se corra por los pasillos. No me gusta enterarme por terceras personas.”

En cuanto a los conflictos y la actitud asumida por las personas en las organizaciones, Chiavenato (2001) sostiene que «Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición» (p.527). Por consiguiente, un manejo gerencial óptimo es indispensable para canalizar estas fuerzas, a fin de obtener resultados favorables en la Institución.

CONDUCTAS RESILIENTES

Al indagar acerca de la presencia de conductas resilientes en el Personal que trabaja en el Colegio La Encarnación, se observa que éstas están asociadas con el estrés, los recuerdos dolorosos y la sanación de heridas emocionales. La mayoría de los entrevistados expresa que han pasado por situaciones estresantes fuertes y continuas; no obstante, han logrado manejarlas por medio del desahogo con otros compañeros, a través de actividades deportivas y culturales, con la familia, o descargando cierta furia emocional con quienes no debían. Por otra parte, nueve de ellos señalan que se han mantenido ecuanímes en medio de la vorágine de la vida personal, social y laboral, reconociendo con notable tristeza el impacto que les causa la situación actual del país. Es notable la coincidencia en que las heridas emocionales causadas durante su vida no han sanado completamente. Esta relación puede observarse en el Gráfico 3

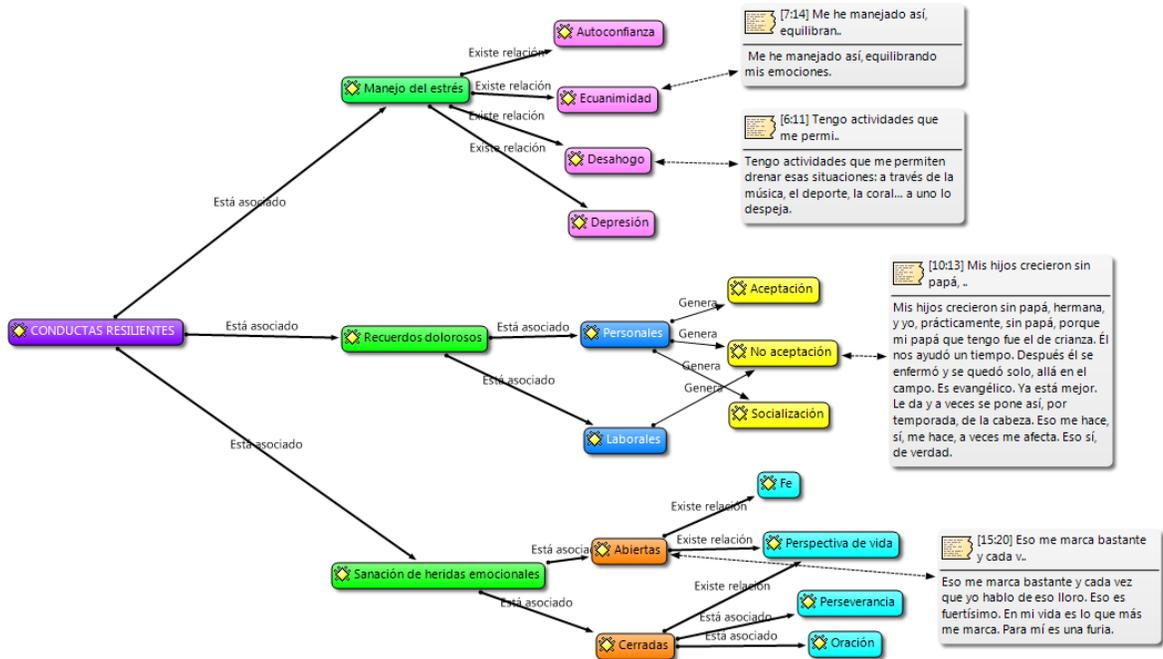


Gráfico 3. Red semántica de conductas resilientes

- **Manejo del estrés**

En lo que respecta al manejo del estrés, los entrevistados coinciden en que sus reacciones habituales son la calma –ecuanimidad- y el desahogo, ya sea hablando con la familia, amigos y compañeros, o practicando algún tipo de actividad deportiva o musical. Algunos reconocen, con sinceridad, que drenan sus cargas emocionales de modo inapropiado, en el trato fuerte con sus familiares, compañeros y estudiantes. Varios expresan que han caído en depresión e inestabilidad, mientras que otros muestran autoconfianza y refugio en la oración.

A continuación, se presentan algunos de los testimonios dados por los entrevistados:

“Hermana, lo tomo con calma. De verdad, porque esas cosas ponen a uno muy mal. Llevo la situación poco a poco porque nadita hago yo poniéndome estresada”.

“Trato de desahogar de la mejor manera, conversando con los de la casa. Otras veces pues sí, reacciono fuerte y bueno, me doy cuenta y trato de mejorar”.

“Tengo actividades que me permiten drenar esas situaciones: a través de la música, el deporte, la coral... a uno lo despeja”.

“En el Colegio, cuando siento un poco de presión, reacciono pensando positivo y expresando confianza. Trato de manejarlo con calma”.

“A través de la oración. Apoyarme en Dios me ha permitido manejar todo este tipo de situaciones. A veces me he deprimido”.

A nivel general, los entrevistados señalan que se esfuerzan en mantener la calma que requieren para que el estrés personal y social que viven no impacte negativamente en el terreno laboral. No obstante, algunas destacan que les ha afectado en su trabajo, lo que no les agrada y les cuesta asumir:

“Ahorita, el problema del transporte, estoy llegando tarde y no me gusta porque eso nunca me había pasado. El cambio del diseño curricular, que después de 20 años me siento desarmada al no saber qué voy a hacer cuando yo siempre he sido súper planificada. Estoy colapsada porque hay cosas que no manejo. Eso me afecta y obviamente influye en mi trato con los muchachos”.

“Por primera vez se me ha apretado el bolsillo que hasta he tenido que pedir un adelanto de las prestaciones aquí en el Colegio para comprar comida. Es duro, pero he podido compartir de lo que tengo. Dios recompensa y provee”.

- **Recuerdos dolorosos**

Al preguntar a los entrevistados acerca de sus recuerdos dolorosos, a nivel personal y laboral, brotaron lágrimas y quebrantamiento de voz. El 100% identificó al menos dos recuerdos personales que los habían marcado fuertemente, la mayoría vinculados

con pérdidas de familiares (padres, madres, hijos, abuelos, sobrinos), abandono, enfermedad, maltrato infantil, difamación, soledad e infidelidad. A nivel laboral, sólo una trabajadora expresó su experiencia dolorosa.

Las siguientes son opiniones de algunos entrevistados en cuanto a las historias dolorosas, tanto personales como laborales, que compartieron con impresionantes detalles:

“La muerte de mi mamá. Y cuando me robaron la camioneta. Fue material, pero, bueno, ahora digo que gracias a Dios no me hicieron nada. Ahorita, mi separación, mi divorcio”.

“Sí, perdí a mi padre a los 18 años. Era muy joven. Murió en un accidente”.

“En cuanto a mi hermano, que fue en 1992, fue muerte trágica. Yo lo estaba esperando. Mi mamá lo esperaba. Fue tan fuerte cuando le dieron la noticia. Caminó como de aquí hasta el terminal y nadie la paró. La tuvimos que sedar: No pudimos ver a mi hermano. A él lo velaron sellado. Para mí era como que él no estaba allí. Y luego, la muerte de mi mamá y de mi papá que fueron seguidas. Sobre todo, cuando mi papá estaba a mi lado y muere en mis brazos, junto a mi esposo y mi hija”.

“Sí, cuando el papá de mi niña nos abandonó. Y al mes me enteró que a los tres meses se estaba casando. Eso para mí fue impactante porque mi niña tenía dos años. Me sentía súper desequilibrada. Y a eso se sumó el diagnóstico de la enfermedad de mi mamá –el Alzheimer-. Para mí ha sido terrible”.

“Mi marca dolorosa, hermana, de verdad, que prácticamente fui una mujer sola. Porque mi mamá era una mujer recia y murió cuando yo tenía 14 años”.

“En mi casa, lo que más me pegó cuando fuimos creciendo (lágrimas), el trato que mi papá le daba a mi mamá. Yo le digo a mi mamá: ¿cómo soportaste tanto tiempo? Maltrato físico, le pegaba y le rompía. Y uno, pequeño, no podía hacer nada. Sin embargo, cuando cumplí 15 años, sentí que no podía más ver a mi

mamá sufrir de esa manera. Hubo una vez que él llegó bien rascao y lo que le daba era golpes. Y yo agarré un palo de cepillo y me le fui encima”.

En algunos casos, las entrevistadas esgrimen que el haberse sentido difamadas, teniendo que enfrentar oprobios e injusticias por parte de entes públicos, las ha marcado sobremanera, tanto en el plano personal como en el laboral, ocasionando retraimientos, condicionamientos e incluso alejamiento de los compañeros de trabajo. Así lo relatan dos informantes:

“El segundo incidente lo viví hace poco y fue por escándalo público, fue difamación. Un ambiente bastante tóxico del cual yo sentía que no tenía salida”.

“Me marcó bastante el hecho de que, siendo docente, en alguna ocasión, siendo exigente en un grado, específicamente 6° Grado, preparándolos ya para bachillerato, pues un representante no estaba muy de acuerdo con mi nivel de exigencia y bueno, me denunció con la LOPNNA. Y eso para mí fue doloroso”.

Estos relatos coinciden, en cierta medida, con lo que señala Parker (2017), quien destaca que «la adultez puede traer consigo todo tipo de factores que causan estrés, incluyendo un divorcio, la muerte de alguno de los padres (...), pero muchos de nosotros no cultivamos las habilidades para enfrentar tales adversidades» (s.p.). Sin embargo, algunas cualidades de las personas mayores (como una mayor capacidad para regular las emociones, por ejemplo) pueden constituir una ventaja en cuanto al desarrollo de la resiliencia.

En este aspecto, ha sido revelador para la investigadora, conocer las historias personales que han marcado dolorosamente al Personal que labora en el Colegio y detectar el grado de aceptación o negación de las mismas.

- **Sanación de heridas emocionales**

En lo concerniente a la sanación o no de las heridas emocionales ocasionadas por sus historias personales los entrevistados afirman, casi en su totalidad, que siguen abiertas, que es imposible recordarlas sin dolor y que han influido, incluso determinado, sus hábitos actuales, opciones de vida y perspectivas de futuro.

Los siguientes son algunos de sus testimonios:

“Esa herida no ha sanado. No. No. No. De hecho, cuando tengo que exigir algo pues se me viene a la mente eso. Me cuesta, me cuesta superar eso”.

“Cuando recuerdo eso me atormenta. Yo no quería el sufrimiento de la separación. Me da tristeza. No está sanado completamente”.

“Cuando lo recuerdo, siento una nostalgia. Nunca pude disfrutarlo. Por eso a mi hijo, que lo tengo aquí, quiero que disfrute lo mejor. Estoy al pie del cañón para que no le falte nada”.

“En mi vida, quizás por eso, yo soy así. Le digo a mi mamá que mis relaciones no me duran y es por eso. Soy una persona muy fuerte y no permito que ningún hombre venga a insultarme. Ahora me quedaré sola. Criaré a mis hijas y si, más adelante se me presenta la oportunidad, veré si me la doy”.

Cuatro de los entrevistados aseguran haber superado satisfactoriamente esos recuerdos dolorosos y lo atribuyen al tiempo, a la fe, a la perseverancia y a nuevas expectativas vitales:

“Siento que sí ha sanado. Hay que seguir adelante. Fue un buen padre y le agradezco mucho. Hoy en día entiendo muchas cosas”.

“Creo que me ha ayudado a superar todo esto, además de la oración, el rodearme de personas hermosas, como las Hijas de la Natividad de María, el Personal del Colegio La Encarnación”.

“Ahí empecé a conocer al Padre y él me motivó a conocer y a amar a Dios, porque yo estaba totalmente aislada de Dios. Ahí empezó mi fe. Las cosas no han sido fáciles para mí, pero sin embargo he echado hacia adelante”.

“Digo que todo esto nos abrió los caminos religiosos porque mi esposo todos los domingos va para su misa. Y me pregunta. Y se hizo confirmar. Recibió la comunión. No se nos ha dado la bendición del hogar, pero digo que poco a poco. Pienso que, así como han llegado todas estas cosas, llegará también eso. Esta experiencia dolorosa nos dejó una transformación”.

Es particularmente revelador que, al preguntar si esos recuerdos afectan su relación actual con los compañeros, algunas de las entrevistadas aseveraron:

“Pero hay momentos que están más ahí: una fecha, el cumpleaños, el día que lo mataron, y eso hace sentir a uno mal. Eso me afecta en todo, todo, todo. Cuando uno se bloquea la mente, aunque sea por momento, eso le afecta lo laboral y todo, relaciones, todo”.

“Ese recuerdo me afecta, definitivamente, porque es algo de mucha coyuntura. Yo me siento muy orgullosa de lo que soy como persona y a nivel profesional. Mi trabajo lo hago con todas la de la ley. Y como me afectó directamente esa parte, sí siento que me afecta y me duele en muchas ocasiones. Estoy consciente de que me duele, pero yo decidí que no iba a permitir que me doliera más”.

La identificación y potenciación de conductas resilientes en los integrantes de la institución, reviste una importancia vital para garantizar el desarrollo y la supervivencia de la misma, tal como lo esgrimen Piñeiro Chousa y Romero Castro

(2011) cuando destacan la resiliencia como «capacidad de renovarse, de reorganizarse y de aprovechar los cambios y la incertidumbre e inestabilidad del entorno como una oportunidad para innovar y ganar o defender la ventaja competitiva» (p.1).

ESTRATEGIAS GERENCIALES

El Gráfico 4 ilustra las vinculaciones de las estrategias gerenciales con una gama de beneficios, cualidades y requerimientos, a partir de las opiniones dadas por los entrevistados. Puede observarse en la red semántica, tanto el bienestar brindado por la Institución a los trabajadores (a nivel personal, espiritual, económico, etc.), como las necesidades que perciben deben mejorarse desde la dirección, en cuanto al acercamiento, comunicación, formación permanente, entre otras.

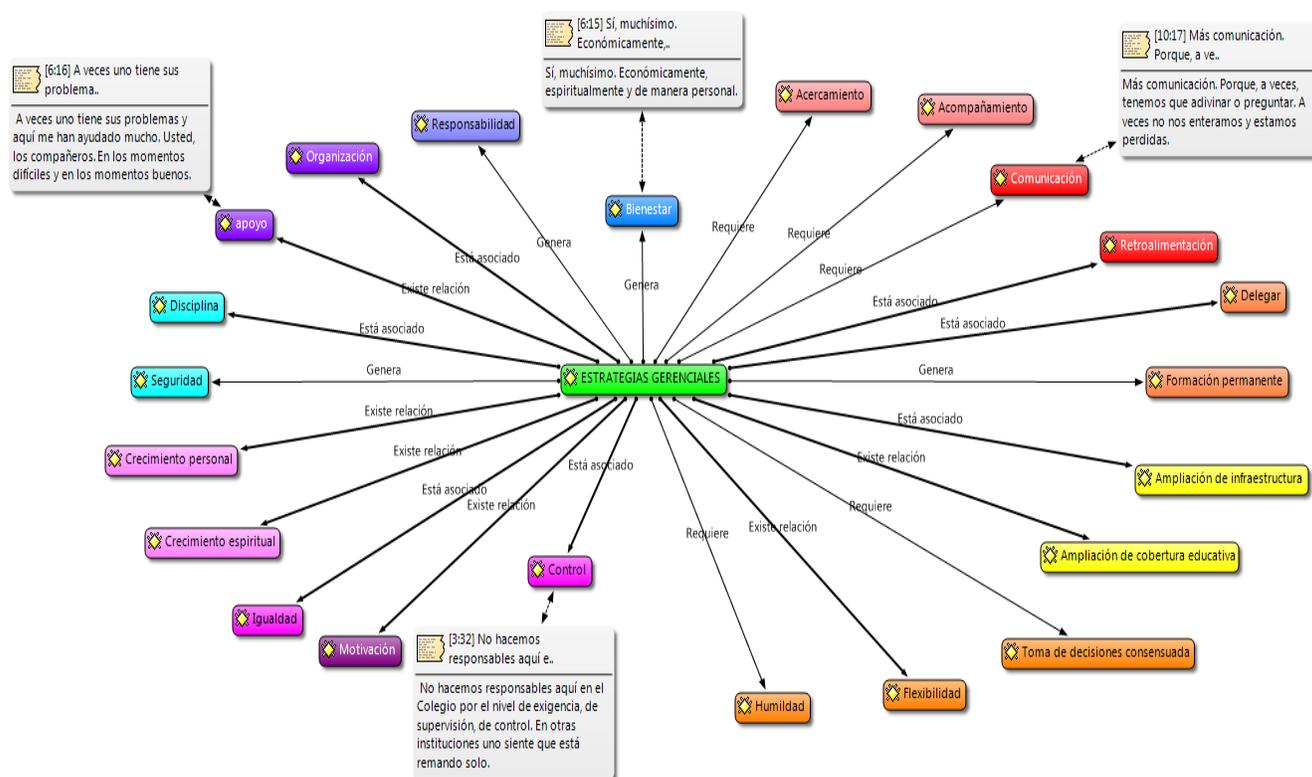


Gráfico 4. Red semántica de estrategias gerenciales

- **Bienestar**

En lo que respecta al bienestar, la totalidad de los entrevistados manifiestan que han agregado valor a sus vidas gracias al trabajo en el Colegio. Señalan que han experimentado bienestar, no sólo a nivel personal sino familiar y económico; que se han sentido apoyados y seguros. Varios destacan que ha incrementado su responsabilidad, su disciplina y perseverancia. He aquí algunos de sus testimonios:

“El Colegio me ha aportado mucha vida. Aprender a ser responsable. A luchar”.

“Si hay un sitio donde yo me siento segura, es aquí. Después de mi casa, el Colegio. Y durante este tiempo he crecido. Me siento bien. Me ha enseñado a ser responsable, a tener disciplina, a ser constante, a ser perseverante”.

“Ay, sí. Desde que llegué aquí yo he cambiado. Ha cambiado mi casa, han cambiado mis hijas. Cuando cumplí dos años aquí, el 1° de septiembre, eso era algo grande, yo quería como celebrar”.

“Y lo otro, el apoyo de ustedes como congregación. Siento que la estructura no tiene nada de significado si las personas que están adentro no las mueven. La cercanía de ustedes hacia mí es muy importante”.

Por el hecho de ser un colegio confesional católico, es muy significativo para la investigadora el que varios entrevistados manifiesten, con júbilo y gratitud, el crecimiento personal y espiritual que han experimentado, señalando que el estilo de enseñanza lúdico (propriadamente paroliano) los ha ayudado especialmente. Así lo relatan tres entrevistadas:

“Me ha ayudado a crecer muchísimo como persona. Me ha llenado de mucha fortaleza. La parte espiritual, hablar con Dios, dar gracias. Mis hijos tienen la mejor educación aquí en el Colegio, aparte de la que les doy en casa”.

“Sí, bastante. En la parte religiosa, yo siento que cuando estoy mal, que el alma pide que busque a Dios, han estado allí. La misa, las canciones, todo eso yo lo absorbo. Me gusta mucho. Cuando estoy en la casa y me siento incómoda, como que me falta algo, empiezo a cantar y a cantar y eso me llena”.

“Me siento bien aquí. Me siento identificada. He tenido experiencias muy bonitas aquí. Ser parte de esta familia abre las puertas a donde voy. Lo que he aprendido y sé lo comparto con mis colegas de la otra escuela donde trabajo”.

Lo señalado hasta ahora puede guardar relación con lo que Piñeiro Chousa y Romero Castro (2011) identifican como “activos intangibles” (inversiones en capital humano, calidad, seguridad), de importancia relevante para toda organización.

- **Requerimientos**

Al solicitar a los entrevistados algunas sugerencias para el mejoramiento de la praxis gerencial, esgrimen una serie de estrategias –competencias directivas- que les gustaría se potenciara: acercamiento, comunicación, retroalimentación, así como un acompañamiento periódico y su participación en la toma de decisiones. A este respecto se muestran algunas de las opiniones:

“Más comunicación. Porque, a veces, tenemos que adivinar o preguntar. A veces no nos enteramos y estamos perdidas. Entonces así, como que la cosa se maneja mejor. Más comunicación”.

“Se me ocurre que esto mismo que está haciendo, estas entrevistas, o un feedback, una retroalimentación de estas mismas preguntas, relacionadas con esto - cómo te sientes, cómo te va-, que se hagan con más frecuencia para que uno mismo, yo por ejemplo, no había descubierto todas estas cosas que estoy

expresando, pues las voy descubriendo ahorita. Ya las sentía, pero descubriéndolas como una necesidad de superación”.

“También la participación en la toma de decisiones. Muchas veces uno se siente como fuera. A veces informan las cosas, pero no preguntan cómo colaborar. Conversar con la gente. Darle la oportunidad de pronunciarse. “Vamos” no “Voy”. Todos somos corresponsables”.

Esto puede enmarcarse con lo que señalan Valbuena *et al.* (2012) en cuanto a que el gerente «debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice la integración que vivifican la pertinencia y cooperación» (p.273).

Por otra parte, algunos apuestan a la formación permanente, tanto a nivel personal y espiritual como pedagógica, destacando estas propuestas:

“Falta eso, hermana, que sientan de verdad las enseñanzas del Padre Baltasar y la apliquen en los niños. Ellos son los primeros que tienen que saberse el cuestionario de su vida, de atrás para adelante y de adelante para atrás, el que se estudian los niños. Ellos son los que están educando a los niños, no nada más las hermanas. Eso debe hacerlo todo el Personal. Que profundicen en eso. Si eso cambia, creo que cambia lo demás”.

“Sugiero que se deben dar talleres de crecimiento personal, intercambio de experiencias pedagógicas entre los docentes. Hacerle saber al docente que tiene un fuerte, un potencial, que cada uno se sienta importante”.

Dos de los entrevistados manifiestan que desearían que la gerencia del Colegio delegara y fuera más flexible. Lo expresan en estos términos:

“Aprender a delegar, al menos pequeñas cosas. Siempre se lo he dicho a Ud. Así puede drenar un poco tanta carga como la que lleva”.

“Ser un poco más flexibles. Hay profesores que se pasan de exigentes. Que escuchen a los estudiantes. Que no se impongan. Tomar en cuenta a los niños que viven lejos. Entiendo que hay que exigir, porque si no hubiera exigencia el Colegio no estaría como está. Pero debido a lo que estamos pasando, que no hay transporte, debiera haber más flexibilidad”.

A su vez, algunos reconocen la organización y el control presentes en la Institución, en tanto que una de las entrevistadas expresó que percibe motivación por parte del director hacia el personal, lo que está en consonancia con lo que señala Chiavenato (2002) quien afirma que es responsabilidad de la organización motivar y brindar asistencia y acompañamiento al personal, «pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc.» (p.129). Las siguientes son opiniones de dos entrevistados:

“Con sinceridad, veo que todo marcha bien aquí, todo está organizado. Estamos aquí para servir”.

“Yo siempre veo que Ud. siempre está hablando con su Personal. Les habla, los motiva. El coro que tiene es fabuloso”.

En otro orden de ideas, para varios de los entrevistados reviste vital importancia la amplitud de la infraestructura y de la cobertura educativa. De este modo describen tal anhelo:

“Seguir luchando para que el Colegio consiga más cosas para los niños. Más edificaciones, porque tiene que crecer. Y que cada día surjan más hermanas, surjan más salones. Me gustaría ver realizada la parte del terreno, más espacios para que más niños sean felices como hoy lo son aquí”.

“Me gustaría que tuviéramos el nivel maternal. Yo lo tengo en la mente, con su parque y todo”.

3.10. Conclusiones Cualitativas

A la luz de los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede concluir que:

-El personal obrero, administrativo y docente que labora en la Unidad Educativa colegio “La Encarnación” mantiene, a nivel general, buenas relaciones interpersonales entre ellos; sin embargo, hay evidentes roces, rivalidad, distanciamientos e incluso bloqueos e incomunicación entre los obreros y con su encargada, así como entre algunos docentes y coordinadores. Se deduce que el método cualitativo precisó los acontecimientos al permitir relatarlos, enriqueciendo el resultado cuantitativo.

-Los conflictos que se presentan en el Colegio no siempre son manejados de la mejor manera por parte del personal, ya que con frecuencia degeneran en comentarios, incomodidades no manifiestas, alejamiento para no involucrarse, entre otros. Este resultado cualitativo dista significativamente del cuantitativo, el cual refleja que los trabajadores siempre manejan los conflictos de forma asertiva.

-El personal docente, administrativo y obrero evidencia poseer conductas resilientes, tales como manejo adecuado del estrés, aceptación de sus historias personales, fe fortalecida, entre otras. En este punto convergen los análisis cuanti y cualitativo. Pero es revelador el hecho de que la gran mayoría reconozca que no han sanado completamente sus heridas emocionales.

-Los trabajadores identifican en el trabajo organizado, la responsabilidad, la disciplina, el cultivo de la espiritualidad que se observa en la institución, un desempeño eficiente, por parte del directivo, que los catapulta hacia el bienestar personal y la excelencia educativa. Al mismo tiempo, se valora altamente su sinceridad al expresar, sin ambages, que en el director debe privar siempre la humildad, el acompañamiento motivador, la toma de decisiones consensuada y la retroalimentación periódica para con el personal.

Es fundamental destacar que el análisis cualitativo permitió ahondar en los resultados del cuantitativo, logrando indagar con mayor profundidad las cuatro variables de estudio. En cuanto a las relaciones personales se conocieron situaciones clave de enemistad y distanciamiento que no se habían reflejado en el cuestionario. En el mismo orden de ideas, en lo concerniente al manejo de conflictos, se evidenció en la entrevista que, con frecuencia, la actitud es de no involucrarse, situación apenas perceptible en el cuestionario, donde parecía todo marchaba con total normalidad, a este respecto. Un resultado coincidente entre ambos análisis (cuali y cuantitativo) fue la detección de conductas resilientes en el personal del Colegio; no obstante, la entrevista permitió conocer que las experiencias dolorosas, a nivel emocional, no han sanado completamente y esto puede motivar reacciones indeseadas, en el plano personal y laboral. Asimismo, las estrategias gerenciales también fueron un punto de convergencia, reconociendo en la visión gerencial desarrollada hasta ahora, una fortaleza bastante estimada, a la vez que se dio, gracias a la entrevista, la posibilidad de recibir aportes relativos a la necesidad de fortalecer la comunicación, la apertura y la retroalimentación por parte del directivo como pieza clave del desarrollo personal y grupal en el contexto educativo.

CAPÍTULO IV

FASE DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Siguiendo lo establecido por la UPEL (2006), en lo referente al Proyecto Factible, en este capítulo se expondrá lo concerniente a la segunda fase del mismo, a saber: la Fase de Elaboración de la Propuesta de Mejora, especificado de la siguiente manera: a) La Metodología establecida en el Proyecto para la realización de la fase; b) la Planificación del proceso para la elaboración de la Propuesta y c) los Resultados.

4.1.-Metodología Establecida en el Proyecto para la Elaboración de la Propuesta

Una vez detectada la necesidad o necesidades surgidas de la fase anterior, se estableció proceder a elaborar la propuesta, la cual está conformada por los siguientes aspectos:

4.1.1. Objetivo de la Fase

Establecer el tipo de acciones que habrá que desarrollar para optimizar el manejo de conflictos entre el personal, mediante estrategias resilientes.

4.1.2. Estrategia

El proceso se construirá a partir de investigación documental, así como entrevista a expertos.

Se estableció trabajar en el enfoque mixto, consultar a expertos (directivos de escuelas circunvecinas, por ejemplo), confrontar con investigadores a nivel nacional e internacional (España y Colombia).

4.1.3-Diseño

Se señaló que el diseño probable sería el Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS), el cual incluye dos etapas de recolección de datos, cualitativos y cuantitativos, llevando a la acción.

4.1.4. Técnicas a utilizar

El proceso se hará con grupos focales (dentro de la Institución). Se mantendrá la encuesta como técnica. Podrá recurrirse también a la observación.

4.1.5. Procedimiento

Una vez establecidas las estrategias, se aplicarían en diversos momentos, durante un período prudencial, llevando los registros pertinentes.

4.1.6. Análisis de los datos

Los datos se analizarán con estadística descriptiva.

4.2. La Planificación del Proceso para la Elaboración

A partir de los resultados cuanti y cualitativos obtenidos de la fase diagnóstica, se desprenden algunas necesidades que la investigadora ha jerarquizado con el fin de darle respuesta. El mecanismo seguido se especifica a continuación:

4.2.1. Exhaustiva revisión literaria y arqueo de fuentes.

Desde el 2015 se está recopilando información sobre los descriptores señalados en el resumen de este estudio. Se han revisado algunos proyectos aplicados exitosamente en España, como lo es el proyecto TREVA (Técnicas de Relajación Vivencial Aplicadas al Aula). Éste corona sus doce unidades didácticas con el focusing, útil para ejercitar la creatividad, la inteligencia emocional, la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales.

4.2.2. Consulta con expertos.

Se ha recurrido a intercambiar información y consultar con algunos autores de libros relacionados con autoestima, superación, etc. También con facilitadores de talleres por parte de la Fundación Empresas Polar, de expertos y terapeutas de otros países (Colombia, España y Argentina).

4.2.3. Escucha atenta de las propuestas dadas por el Personal del Colegio.

A partir de la entrevista, y de la realidad cotidiana de la praxis educativa, enclavada en el contexto barloventeño.

4.2.4. Construcción de la propuesta.

Luego de sopesar ventajas y desventajas, a través de un largo análisis, la investigadora preparó la propuesta de mejora que se detalla a continuación.

4.3.-Resultados: La Propuesta de Mejora

A continuación se expone la fundamentación, la Propuesta y los criterios para su implantación y desarrollo.

4.3.1. Fundamentación

Tal y como lo señala Parker-pope (2017) en su artículo *Cómo ser un adulto resiliente*, los científicos que han estudiado el estrés y la resiliencia proponen que debe pensarse en esta última como si fuera un músculo emocional que puede fortalecerse en cualquier momento.

Aunque, ciertamente, reconocen que es útil desarrollar la resiliencia antes que se presente la crisis, también hay elementos que se pueden practicar durante y después de la situación crítica para acelerar la estabilidad emocional. Algunos de esos

elementos que ayudan a cultivar la resiliencia en la etapa adulta son la práctica del optimismo y el apoyo a otros.

Con respecto al primero, la articulista aclara que «ser optimista no significa ignorar la realidad de una situación difícil.» (s.p.) sino reconocer la situación desde una visión holística y esperanzadora, para lo que es muy beneficioso rodearse de pensamientos y personas positivas.

En cuanto al segundo elemento, subraya que, aunque los estudios demuestran que «las personas son más resilientes cuando cuentan con redes sólidas de apoyo de amigos y familiares que les puedan ayudar a enfrentar la crisis.» (s.p.), no obstante, se puede catapultar la resiliencia cuando se da apoyo a otras personas. Sobre la base de estas aseveraciones, la investigadora abrirá espacios para fomentar el optimismo, la gratitud, el altruismo y sentido de propósito en la vida.

Partiendo del hecho de que el colegio “La Encarnación” es un centro católico y de la práctica que manifiestan los trabajadores en su vida de fe, para superar las adversidades, la autora considera conveniente continuar afianzando la experiencia de Dios en el Personal, al tiempo que coadyuvar a la sanación de las heridas emocionales detectadas en la entrevista, propiciando un retiro espiritual, espacio que siempre ha tenido muy buena acogida por parte de los trabajadores.

Pues bien, una compañera del instituto al que pertenece la autora de esta investigación, ha diseñado un retiro de tres días, fundamentado en la Gestalt, la Programación Neuro Lingüística (PNL) y el Análisis Transaccional (AT) y lo está aplicando en Argentina, desde hace algunos años, con serendipidad.

En un encuentro que ambas tuvieron en España intercambiaron inquietudes y materiales al respecto. Se considera éste el momento idóneo para su implementación, con ayuda de un equipo especializado.

Entre las características de una organización resiliente, la Fundació Factor Humà (2010) señala que debe facilitar oportunidades de desarrollo personal con la formación continua, incluyendo el aprendizaje colaborativo; adoptar un enfoque sistémico que privilegie la resiliencia como una propiedad inherente a la institución y no como simple objetivo desencarnado de la realidad. Esto pasa por abrir caminos a unidades descentralizadas pero interconectadas entre sí con una comunicación eficiente.

Para alcanzarlo es preponderante un liderazgo resiliente que lleve a cabo los siguientes roles:

- 1) *oyente*, que comprenda las frustraciones e inquietudes de los trabajadores y que éstos sean escuchados;
- 2) *educador*, fomentando la comunicación, compartiendo e intercambiando información;
- 3) *animador*, motivando a los trabajadores a la toma de decisiones y al compromiso;
- 4) *coach*, animando la resiliencia personal y el avance en el logro de la visión y misión institucionales.

4.3.2. Propuesta

La propuesta se centra en los siguientes aspectos: fortalecer las relaciones personales entre los compañeros de trabajo, favorecer la resolución de conflictos alcanzando el ganar-ganar, contribuir en la sanación de heridas emocionales, y, afianzar las estrategias gerenciales resilientes.

A continuación, se describen las estrategias a desarrollar en cada una de ellas.

4.3.2.1. Para fortalecer las relaciones personales entre los compañeros de trabajo

*Reflexión y representación sobre “6 sombreros para pensar”, de Edward de Bono.

*Ejercitar la danza contemplativa en los Consejos Generales y en los encuentros semestrales que incluyen a todo el personal del Colegio.

*Taller con especialista en relaciones humanas

4.3.2.2. Para favorecer la resolución de conflictos alcanzando el ganar-ganar

*Introducir la práctica del focusing, en los Consejos de docentes.

*video conferencia con experto en manejo de conflictos.

*Cine foro de la película “McFarland USA”

4.3.2.3. Para contribuir en la sanación de heridas emocionales

*Proponer un retiro de tres días titulado “descubriendo la belleza del niño interior”, cuya autora es Adelaida Fernández, una Hija de la Natividad de María, quien lo ha realizado en Uruguay con excelentes resultados. Su estructura se detalla en el Anexo E.

4.3.2.4. Para afianzar las estrategias gerenciales resilientes

*Taller con experto en comunicación

*Reforzar el optimismo con unos ejercicios semanales en la formación de la mañana, de acuerdo a lo aprendido con Dr. Ángel Tovar, facilitador de fundación Empresas Polar.

*Animar la conciencia del apoyo mutuo, saliendo de las zonas de confort, propiciando que la pastoral del Colegio se abra más a la comunidad, mediante la visita a los enfermos, la donación de ropa e insumos (ropero escolar) que pueda llegar a las familias más necesitadas. Esto puede configurarse mediante la creación del “**laicado pardaliano**”, enraizado en la espiritualidad propia del Colegio.

*Fortalecer la comunicación, mediante la habilitación de una cartelera cuyos responsables actualicen permanentemente la información.

*Organizar unidades de gestión, vinculados a otras organizaciones, tales como la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), Fundación Empresas Polar, para planificar los cursos de formación y actualización del Personal.

4.3.3. Criterios para la implantación

En primer lugar, se cuenta con la disposición, por parte de la dirección del Colegio, para llevar adelante la propuesta. De modo que el primer criterio es la motivación creciente por hacer realidad la propuesta de mejora.

Un segundo criterio son los valores humano-cristianos que soportan la propuesta, pues se quiere que el personal del Colegio La Encarnación esté y se sienta unificado e integrado a nivel personal y de trabajo en equipo. Por tanto, se parte del valor de cada persona por el hecho de serlo, y que la fe nos invita a potenciar su desarrollo pleno.

Un tercer criterio es la necesidad de agregar valor en estos tiempos difíciles que atraviesa la sociedad venezolana, donde es prácticamente un imperativo ciudadano el ser resiliente. El colegio debe ser lugar de acogida, donde todos avancemos hacia objetivos comunes, apostando día a día por una educación de calidad, en un clima de trabajo saludable en todos sus ámbitos.

CAPÍTULO V

FASE DE ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Siguiendo lo establecido por la UPEL (2006), en lo referente al Proyecto Factible, en este capítulo se expone lo concerniente a la tercera Fase del mismo, a saber: la Factibilidad de la Propuesta, especificado de la siguiente manera: a) Los Objetivos de la Fase, b) la Planificación del proceso o metodología para lograrlo (el instrumento, la muestra o población, etc.); c) el Proceso desarrollado cumpliendo con la metodología y d) los resultados obtenidos (el grado de compromiso del Personal con la propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia; y el grado de apoyo de los responsables del Colegio con la propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia). Adicionalmente, un análisis de la viabilidad de la propuesta.

5.1. Objetivos de la Fase de Análisis de Factibilidad de la Propuesta

Objetivo 1: Establecer el grado de compromiso del Personal con la propuesta orientada a la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

Objetivo 2: Establecer el grado de apoyo de los responsables del Colegio con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

5.2. Planificación del Proceso

5.2.1. Metodología de la Fase de análisis de la Factibilidad del grado de compromiso del Personal con la Propuesta.

A continuación, se señala la variable, su definición conceptual, operacional e indicadores; la pregunta de investigación; la caracterización de los sujetos del estudio y el procedimiento a realizar.

5.2.1.1. Variable.

Grado de compromiso del Personal con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

5.2.1.2. Definición conceptual y operacional y alternativas de respuesta dicotómica

Definición Conceptual	Definición Operacional	Alternativas
Obligación contraída por una persona que se compromete, responsabilidad contraída, Acuerdo a participar. (Diccionario de la Real Academia Española, 2016)	Las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos al grado de Compromiso para participar en la propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia	SÍ NO

5.2.1.3. Pregunta de investigación:

¿Cuál sería el Grado de compromiso como personal de la Unidad Educativa Colegio “La Encarnación”, con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia?

5.2.1.4. Sujetos del estudio.

Los informantes fueron parte del personal docente, administrativo y obrero que ha participado a lo largo del estudio. La muestra estuvo constituida por 7 docentes y la totalidad de los administrativos y obreros (3 y 5 participantes, respectivamente).

5.2.1.5. Procedimiento.

Se utilizó un cuestionario online para establecer el grado de compromiso del personal con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia (ver Anexo F).

Para el análisis e interpretación de los resultados se empleó el procedimiento estadístico de tablas cruzadas, con el programa computarizado SPSS versión 24.

5.2.2. Metodología de la Fase de análisis de la Factibilidad del grado de apoyo de los responsables del Colegio con la Propuesta.

A continuación, se señala la variable, su definición conceptual, operacional e indicadores; la pregunta de investigación; la caracterización de los sujetos del estudio y el procedimiento a realizar.

5.2.2.1. Variable.

Grado de apoyo de los responsables del Colegio con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

5.2.2.2. Definición conceptual y operacional y alternativas de respuesta dicotómica

Definición Conceptual	Definición Operacional	Alternativas
Obtener aquello que se busca o desea; alcanzar una cosa al grado de perfección o madurez que precisa, Obtención, éxito alcanzado. (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2016)	El índice promedio de las respuestas de los participantes a los ítems de los indicadores referidos al grado de apoyo para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia	SÍ NO

5.2.2.3. Pregunta de investigación.

¿Cuál será el Grado de apoyo de los responsables de la Unidad Educativa Colegio “La Encarnación” con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia?

5.2.2.4. Sujetos del estudio.

El Colegio “La Encarnación” cuenta con una (1) directora. Por lo tanto, ella constituyó la informante que dio su veredicto en cuanto al apoyo de la propuesta planteada.

5.2.2.5. Procedimiento.

Se utilizó un cuestionario online como instrumento para establecer el grado de apoyo y compromiso del directivo con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia (ver Anexo G).

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la aplicación del programa computarizado SPSS versión 24.

5.3. Desarrollo del Proceso

Para la construcción de los instrumentos, se preparó una batería de 21 preguntas para el cuestionario destinado al personal, y otra batería, también con 21 reactivos, para el directivo. Se revisó con el experto el diseño idóneo de los cuestionarios. Luego de varios ajustes, se consolidaron los que se explicitan a continuación.

5.3.1. Para el personal

Se diseñó un cuestionario online con 15 planteamientos de respuesta cerrada (opciones SÍ y NO), distribuidos en cuatro aspectos: relaciones interpersonales, resolución de conflictos, sanación de heridas emocionales y estrategias gerenciales, con 4, 4, 1 y 6 planteamientos, respectivamente. Se utilizó para ello la plataforma

online *e-encuesta.com*, la cual genera un link que fue enviado al personal. Se construyeron tres (3) cuestionarios con el mismo contenido, para obtener links distintos, destinados a cada tipo de personal:

*Docente: <https://www.e-encuesta.com/s/Mrnv-oD0pmY6q16l4BWgwA/>

*Administrativo: <https://www.e-encuesta.com/s/EEu7UheaLXcHYIn-aL2Ytg/>

*Obrero: <https://www.e-encuesta.com/s/3u05GnnH7htvHIU06NnAsw/>

Cabe destacar que para facilitar el proceso, se habilitó una computadora del Colegio, para que el personal (especialmente administrativo y obrero), pudiera responder el cuestionario *in situ*.

Se aplicó a 7 docentes, 3 administrativos y 5 obreros, para un total de 15 informantes. En el Anexo F puede observarse el modelo en físico.

5.3.2. Para el Directivo

Se diseñó un cuestionario online con 16 planteamientos de respuesta cerrada (opciones SÍ y NO), distribuidos en cuatro aspectos: relaciones interpersonales, resolución de conflictos, sanación de heridas emocionales y estrategias gerenciales, con 4, 4, 2 y 6 planteamientos, respectivamente. Se utilizó igualmente la plataforma online *e-encuesta.com*, cuyo link (<https://www.e-encuesta.com/s/-vTnKQn8VzNZPaHInJvQ4Q/>) fue enviado al directivo (1 informante). El modelo en físico puede observarse en el anexo G.

5.4. Resultados del Proceso

A continuación, se presentan los resultados del grado de compromiso del Personal Docente, Administrativo y Obrero, en cuanto a la propuesta planteada para fortalecer las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, así como la sanación de heridas emocionales y las estrategias gerenciales resilientes. De igual manera, se muestra el nivel de apoyo por parte del directivo del Plantel.

5.4.1. Grado de compromiso del personal con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

Cuadro 15

Distribución porcentual del compromiso adquirido para fortalecer las relaciones interpersonales en el colegio La Encarnación.

	Informantes			Total
	Docente	Administrativo	Obrero	
Lectura socializada de los "6 sombreros para pensar"	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Representación de los "6 sombreros para pensar"	6 85,7%	2 66,7%	5 100,0%	13
Inducción de danza contemplativa	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Taller con un especialista en relaciones humanas	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Total	7	3	5	15

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

La información del Cuadro 15 revela que el personal docente, administrativo y obrero se compromete en un 100% a participar en las actividades diseñadas para fortalecer las relaciones interpersonales; en cuanto a la actividad relacionada con la representación de los 6 sombreros para pensar, los docentes y administrativos manifestaron su compromiso en 85,7% y 66,7%, respectivamente.

Cuadro 16

Compromiso adquirido para solucionar los conflictos que se generen entre el personal que labora en el colegio La Encarnación.

	Informantes			Total
	Docente	Administrativo	Obrero	
Ejercicios de relajación	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Inducción sobre el silencio interior	6 85,7%	3 100,0%	5 100,0%	14
Video conferencia con experto en manejo de conflictos	5 71,4%	3 100,0%	4 80,0%	12
Cine foro de la película "McFarland USA	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Total	7	3	5	15

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

En el Cuadro 16 se evidencia que el personal del Colegio está comprometido con la propuesta planteada para solucionar los conflictos de manera proactiva. En un 100% están ganados para los ejercicios de relajación y el cine foro. En un alto porcentaje (85,7% los docentes y 100% administrativos y obreros) están abiertos para recibir la

inducción acerca del silencio interior. En cuanto a la video conferencia, aunque su acogida puede considerarse alta (71,4% de los docentes y 80% de los obreros), los informantes manifiestan que la falta de internet en la localidad desmotiva y merma dicha participación.

Cuadro 17

Compromiso adquirido por el personal del Colegio La Encarnación para participar en la propuesta de ayuda en la sanación de heridas emocionales.

	Informantes			Total
	Docente	Administrativo	Obrero	
Retiro espiritual	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15 100,0%
Total	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15 100,0%

La información obtenida en el Cuadro 17 revela que el personal docente, administrativo y obrero del Colegio “La Encarnación” está plenamente comprometido para asistir al retiro espiritual propuesto para coadyuvar en la sanación sus heridas emocionales.

El Cuadro 18 muestra un gran respaldo del personal para asumir las estrategias gerenciales resilientes que se han propuesto. El personal está comprometido totalmente para participar en el taller de comunicación, en la ejercitación energética y en la labor social hacia la comunidad. En lo concerniente a la elaboración de la cartelera informativa el 85,7% de los docentes y 80% de los obreros está a favor de colaborar. Por otra parte, todo el personal administrativo y obrero está decidido a conformar el laicado pardaliano, mientras que el compromiso docente en este aspecto es del 71,4%. Asimismo, están dispuestos en gran

medida a crear equipos de vinculación con otros entes, siendo el 66,7 % de los administrativos el menor porcentaje de compromiso.

Cuadro 18

Compromiso adquirido por el personal para ejecutar las estrategias gerenciales resilientes en el colegio La Encarnación.

	Informantes			<i>Total</i>
	<i>Docente</i>	<i>Administrativo</i>	<i>Obrero</i>	
Taller con experto en comunicación	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Ejercicios de energización	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Labor social hacia la comunidad	7 100,0%	3 100,0%	5 100,0%	15
Elaboración de cartelera informativa	6 85,7%	3 100,0%	4 80,0%	13
Conformación del laicado pardaliano	5 71,4%	3 100,0%	5 100,0%	13
Equipo de vinculación con AVEC, ONG	7 100,0%	2 66,7%	4 80,0%	13
Total	7	3	5	15

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

5.4.2. Grado de Apoyo de los responsables del Colegio con una propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

Con relación a la información suministrada por la directora, la misma se compromete totalmente a llevar a cabo las acciones académico- administrativas que sean

necesarias para ejecutar las actividades previstas para fortalecer las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, la sanación de heridas emocionales y las estrategias gerenciales resilientes.

5.4.3. Análisis de Viabilidad de cada uno de los aspectos reseñados en la formulación de la propuesta para la resolución de conflictos, mediante estrategias de resiliencia.

Para llevar a cabo la propuesta, se evalúa la viabilidad de cada uno de los aspectos a mejorar:

1. La reflexión y representación sobre los “seis sombreros para pensar”, se organizará a partir de la lectura respectiva (suministrando previamente el material) y preparando a un grupo que realice la dinámica. Se elaborarán los sombreros con material reciclable, contando con los insumos básicos para ello.
2. La ejercitación de la danza contemplativa estará a cargo de la autora del estudio, quien se ha capacitado para ello. Se dispone de la música y de la argumentación necesaria.
3. El taller con especialista en relaciones humanas se gestionará por medio de la AVEC, organización que dispone de personal altamente cualificado para alcanzar dicho objetivo.
4. Para la práctica del focusing se harán video conferencias con el fundador del proyecto TREVA, Luis López y su equipo, quien reside en España y se ha contactado previamente, dejando entrever su apoyo y asesoramiento. Se dispone, en la Institución, de los equipos que se requieren. La conexión a internet es un punto álgido, pero se está trabajando para solventarlo y lograr la instalación de una –del cual carece el pueblo de Caucagua-, en el Colegio.

5. La video conferencia con experto en manejo de conflictos se canalizará por medio de contactos con los colegios en España, que tienen experiencia con los facilitadores, considerando la diferencia horaria y todos los aspectos logísticos que requieran.

6. El cine foro de la película McFarland USA estará a cargo de un equipo logístico.

7. El presupuesto para costear la casa de retiro, se manejará como se ha hecho hasta ahora. El centro de espiritualidad “La Consolación”, ubicada en el Junquito, es el lugar donde anualmente se reúne el personal, durante dos días. En esta oportunidad se proponen tres.

El presupuesto se divide de la siguiente manera: la administración del Colegio aporta el 75% de los costos, el cual es producto de algún mecanismo de autogestión y de alguna partida del Convenio AVEC-MPPE. Esto permite cubrir gran parte del alquiler de la casa, la comida, pernocta, etc. y el facilitador. El 25% restante lo aportan los participantes. El transporte se consigue mediante ayudas de exalumnos que cuentan con líneas privadas o de alguna empresa (la arenera “Colinas de San Francisco”, por ejemplo, donde algunos miembros del Colegio colaboran en la evangelización y catequesis).

8.-El Taller con experto en comunicación se solicitará a la coordinadora de Recursos Humanos de Fundación Empresas Polar, quienes han facilitado otros talleres al personal del Colegio.

9. La ejecución de los ejercicios de energización que se llevarán a cabo una vez a la semana, serán direccionados por el personal que se ha entrenado para ello con el Dr. Ángel Tovar, facilitador de la fundación Empresas Polar. También es viable realizar nuevos talleres con él, dada la alianza que existe entre dicha empresa y AVEC. La autora ya lo contactó de manera personal y se realizó una visita previa de la promotora social de Polar, Lic. Mariela Palma, a la Institución.

10. La conformación del laicado pardaliano, un camino de apoyo mutuo con dimensión social y espiritual, se realizará sobre la base de la experiencia que se tiene en otros países donde el Instituto Secular Hijas de la Natividad de María está presente (México, España, Uruguay). En Venezuela no se ha cristalizado. Se anhela alcanzarlo como fruto de este estudio.

11. Los insumos para la cartelera informativa están ya a disposición del Coordinador pedagógico, Prof. Álvaro Sojo, quien organizará a su equipo de trabajo, y mantendrá comunicación constante con la dirección del Plantel.

12. Finalmente, se coordinarán las unidades de gestión que mantengan una red comunicacional con diversos entes que garanticen la marcha novedosa de la gestión escolar.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.-CONCLUSIONES

Gracias a la investigación desarrollada, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

-Se determinó que existen algunas rupturas en las relaciones interpersonales; que los conflictos latentes a veces se eclipsan y no son manejados de la menor manera; que el personal muestra conductas resilientes, aunque permanecen abiertas sus heridas emocionales.

-Se diagnosticó que el personal del Colegio La Encarnación estima altamente y anhela una propuesta de estrategias direccionadas desde la gerencia escolar, para fortalecer sus relaciones interpersonales.

- Se lograron establecer estrategias fundamentadas en la resiliencia para la resolución de conflictos, con base en experiencias de ejercitación del optimismo, el focusing, retiro espiritual, apoyo mutuo, mejoras en la comunicación, talleres con expertos, así como en la conformación de redes y alianzas estratégicas.

-Es factible la aplicación de una propuesta de gestión escolar que ayude al personal a optimizar la resiliencia para mejorar sus relaciones interpersonales y minimizar el manejo inadecuado de los conflictos.

-Se determinó que el personal que labora en el Colegio La Encarnación está altamente comprometido para ejecutar las acciones propuestas para mejorar sus relaciones interpersonales, manejar adecuadamente los conflictos, sanar sus heridas emocionales, mediante estrategias gerenciales resilientes.

-El personal directivo está comprometido cabalmente con la implantación de la propuesta, respaldando todas las acciones académico-administrativas necesarias para hacerla realidad.

-A través del estudio mixto realizado con base en el cuestionario y las entrevistas, es innegable la prerrogativa que tiene el gerente dentro de una institución educativa a la hora de desarrollar estrategias resilientes que conlleven a la detección de los conflictos y su manejo pertinente, a fin de fortalecer las relaciones personales.

2.-RECOMENDACIONES

-El enfoque mixto, conocido también como enfoque multimétodo, es muy pertinente para el estudio de variables sociales, pues permite la complementariedad de los análisis cuantitativos y cualitativos, aportando mayor riqueza y profundidad a la investigación.

-Para la puesta en marcha de la propuesta, se sugiere disponer de cámaras y equipos de grabación, que permitan registrar todas las evidencias del proceso.

-Se recomienda continuar el estudio, profundizando la práctica de herramientas de resolución de conflictos, ejecutadas a corto y mediano plazo, por parte del personal directivo, a fin de que no solo se apliquen algunas estrategias resilientes sino que la organización, como un todo, llegue a ser una institución resiliente, generadora de valor social sostenible en el tiempo, con esperanza y serendipia.

REFERENCIAS

- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Journal of Management and Economics for Iberoamérica*[Revista en línea], 82.Disponible: <http://www.icesi.edu.co> [Consulta: 2015, julio 8]
- Backhoff Escudero, E., Larrazolo Reyna, N. y Rosas Morales, M. (2000). Nivel de dificultad y poder de discriminación del Examen de Habilidades y Conocimientos Básicos(EXHCOBA). *Revista electrónica de investigación educativa*(2)1; recuperada de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/15/1145>
- Ballesteros, J. (2009). *La gerencia estratégica*. [Trabajo en línea] Disponible: [http://www.monografias.com/administración y finanzas>Recursos humanos](http://www.monografias.com/administración-y-finanzas/Recursos-humanos) [Consulta: 2015, octubre 19]
- Barone, L. (2004). *Escuela Para Maestros: La Gestión Escolar*. Colombia: Printer Colombiana
- Benjamín, E., Fincoswsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Castellano Bohórquez, H. (2014). *Caos, resiliencia y gobernabilidad*. [Revista en línea],14. Disponible: <http://www.redalyc.org/artículo.oa?id=90433839004> [Consulta: 2015, octubre 27]
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ª. ed.). [Libro en línea]. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Disponible: <http://ingenieriapetroquimicaunefazulia.wordpress.com/.../administracion> [Consulta: 2015, octubre 25]
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. [Libro en línea]. Colombia: McGraw- Hill. Disponible: <http://valerojulio.files.wodpress.com/.../libro-...gestion-del-talento-....humano> [Consulta: 2015, octubre 27]
- Cisneros Larrea, S. (2014). *Resiliencia educativa y resolución de conflictos en el ámbito escolar*. [Tesis en línea]. Disponible: <https://zaguan.unizar.es/...record/...15217?ln=es> [Consulta: 2016, febrero 7]
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. [Libro en línea]. España: McGarwHill. Disponible:<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/.../metodologic3ada-y-tc3a9cnicas-de-inves>[Consulta: 2017, julio 27]

- Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2005). Disponible: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es> [Consulta: 2015, octubre 19]
- Diccionario de Administración y Finanzas (2001). España: Océano.
- Diccionario de la Real Academia Española (2016). España: Espasa
- Diccionario Ilustrado de las Ciencias y la Tecnología (2005). España: Océano
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. [Libro en línea]. Bogotá: Norma. Disponible: http://PF_Drucker-2002-books.google.com [Consulta: 2016, marzo 30]
- Foulquié, P. (1976). *Diccionario de Pedagogía*. España: Oikos-Tau.S.A.
- Francisco (2017). *Fidelidad y abandono en la vida consagrada*. [Documento en línea] Disponible: http://es.radiovaticana.va/news/2017/01/28/papa_fidelidad_y... Consagrada [Consulta: 2017, enero 30]
- Fundació Factor Humà (2010). *La resiliencia en las organizaciones*. [publicación en línea] Disponible: https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf [Consulta: 2018, febrero 10]
- Gaona, M. (2014). *Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO*. [publicación en línea] Disponible: <http://www.marcelogaona.com/.../resiliencia-organizacional-.....competencia.html> [Consulta: 2015, octubre 19]
- González, O., Delgado, M. y Jordán, O. (2010). *Resiliencia y ventajas competitivasen las empresas del sector petrolero* [trabajo en línea]. Disponible: <http://www.uru.edu/.../resiliencia%20Y%20ventajas%competitivas> [Consulta: 2015, octubre 10]
- Gran Diccionario de la Lengua Española (2016). España: Espasa
- Hampton, D. (1990). *Administración* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IESA (2013). *Resiliencia y humildad. La clave del éxito empresarial*. Disponible: <http://www.iesa.edu.ve/.../1479=resiliencia-y-humildad,-la-clave-del-exito-empresarial> [Consulta: 2015, octubre 19]
- Lapeña Moñux, Y. (2012). *Estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: la mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria*. [Tesis en

- línea]. Universidad de Alicante. Disponible en: <http://www.eltallerdigital.com> [Consulta: 2014, marzo 20]
- Lugo, E. y Santil, J. (2005). *Lineamientos para mejorar las relaciones ...interpersonales en el Departamento de Administración de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín-Monagas 2004-2005*. Tesis de grado. Disponible en: <http://www.ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/.../> [Consulta: 2014, septiembre 10]
- Maduro, I. (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de Educación Básica* [Revista en línea], 6. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/.../1530> [Consulta: 2014, diciembre 19]
- Martín, I. (2013). *Liderazgo y coaching*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ignasimartin.blogspot.com/2013/01/los-pilares-de-la-resiliencia.htm> [Consulta: 2015, octubre 15]
- Organización Internacional del Trabajo (2013). *Resolución de conflictos colectivos de trabajo*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm> [Consulta: 2015, noviembre 01]
- Oriol Bosch, A. (2012). *Resiliencia* [Revista en línea], 2. Disponible: <http://www.scielo.isiii.es/pdf/edu/v15n2/colaboracion2.pdf> [Consulta: 2014, diciembre 1]
- Parella Stracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- Parker-pope, T. (2017). *Cómo ser un adulto resiliente. The New York Times es* [periódico en línea]. Disponible: <http://www.nytimes.com/es/2017/07/31/resiliencia-edad-avanzada/> [Consulta: 2017, Septiembre 10]
- Piñeiro Chousa, J. y Romero Castro, N. (2011). Responsabilidad Social Empresarial y Resiliencia. *Revista Galega de Economía* [Revista en línea], 2. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262006> [Consulta: 2016, julio 25]
- Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la lengua española* (21ª. ed.). Madrid: Espasa
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). [Libro en línea]. México: PEARSON Educación. Disponible: http://psiqueunahfiles.wordpress.com/comportamiento-organizacional-13a_ed_nodrm.pdf [Consulta: 2016, marzo 30]

Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa: Procedimiento para su Diseño y Validación*. CIDEG: Venezuela

Schermerhorn, Jr. (2005). *Administración*. México: Limusa Wiley

Strauss y Corbin (2002). *Bases de Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* [Libro en línea]. Universidad de Antioquia. Disponible: <http://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigación-cualitativa.pdf> [Consulta: 2018, febrero 2]

Sztejman, C. (2010). *Estrés psicosocial y baja resiliencia. Un factor de riesgo para la hipertensión arterial. Relaciones de hipertensión arterial y psicoanálisis* [Revista en línea],5. Disponible: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_artex&pid=s1850 [Consulta: 2014, Diciembre 1]

Universidad de Alicante (2013). *Observatorio. Habilidades comunicativas (III): la escucha activa* [artículo en línea] Disponible: <http://comunicacioncambio.com/escucha-activa>. [Consulta: 2017, enero 29]

Unión General de Trabajadores Aragón (2006). *Manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral* [Libro en línea]. Zaragoza. Disponible: <http://www.ugt.es/>. [Consulta: 2014, febrero 10]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4ª. ed.). Caracas: FEDUPEL

Valbuena, M. Morillo, R., Montiel, M. y Hernández, J. (2012). *Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales* [Revista en línea],12. Disponible: <http://www.redalycs.org/articulo.oa?id=90431109044>

Vidal, J. (1999). *Enciclopedia General de la Educación. Temas transversales* (pp. 1569-1571). España: Editorial Océano

Warren, H. (2007). *Diccionario de psicología*. México: Fondo de Cultura Económica

<http://www.articulos.corentt.com> > dominio-de-sí-mismo (2017)

<http://www.deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva> (2017)

<https://www.significados.com/colaboracion> (2017)

<http://www.wordreference.com/definicion/autoconfianza> (2017)

ANEXOS

[ANEXO A]: Modelo en físico CUESTIONARIO PARA LA FASE DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Presentación.

El siguiente instrumento consta de 25 reactivos que permitirán relacionar la resiliencia con la resolución de conflictos entre el Personal del Colegio La Encarnación. El mismo es de carácter anónimo. No hay respuestas ni buenas ni malas, ni positivas ni negativas. Los resultados serán de uso confidencial. Es importante responder todos los planteamientos de forma sincera. De antemano, ¡gracias por participar!

Instrucción.

Marque con una X solo una (1) opción de respuesta

1.-Me siento escuchado(a) por el resto de mis compañeros de trabajo

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

2.-Tengo buenas relaciones con todo el Personal del Colegio

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

3.-Me preocupo por mis metas y por las de los otros

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre _____

4.-Participo en la toma de decisiones del Colegio

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

5.-Soy disciplinado(a) en las cosas que hago

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

6.-Disfruto con mis compañeros de trabajo

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

7.-Me gusta mi trabajo, me realiza y satisface

Nunca ___ rara vez ___ a veces ___
frecuentemente ___ muy frecuentemente ___ siempre ___

8.-Los valores cristianos dan sentido a mi vida

Inexistente _____ baja _____ Media _____ alta _____

9.-Me siento capaz de mí mismo(a)
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

10.-Sé separar el trabajo de mi vida privada
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

11.-Me desempeño de manera eficaz en situaciones estresantes
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

12.-Acepto mi historia personal con sus luces y sombras
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

13.-Busco el apoyo que necesito para enfrentarme a las dificultades
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

14.-Puedo ver una situación desde diferentes puntos de vista
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

15.-Cuando hago planes persisto en ellos
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

16.-Acepto los cambios como una oportunidad para superarme
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

17.-Soy tomado en cuenta a la hora de planificar las actividades del Colegio
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

18.-Soy totalmente responsable de mi competencia y de los resultados en el trabajo
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

19.-Considero que la gerencia escolar ha motivado mi desempeño hasta ahora
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

20.-Ante un problema, mi actitud es de mediación en lugar de confrontación
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

21.-Evaluamos las actividades ejecutadas
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

22.-Me siento acompañado (a) por el equipo directivo
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

23.-En una conversación, mantengo fija la mirada con mi interlocutor
Nunca___ rara vez___ a veces___
frecuentemente___ muy frecuentemente___ siempre___

24.-Existe una información fluida entre el Personal
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

25.-Estoy involucrado (a) activamente en la vida escolar
Inexistente_____ baja_____ Media _____ alta_____

[ANEXO B]: FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

HOJA DE VALIDACIÓN PARA EL CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA U.E. COLEGIO "LA ENCARNACIÓN"

VALIDADO POR: Mg. Yureima Urbina C. I. N°: _____

TÍTULO: Maestría en Educ. Gerencia Educativa

CARGO QUE DESEMPEÑA Y LUGAR DE TRABAJO: Docente-Director U.E.P. Jesús P. Janero

ITEM	PERTINENCIA			COHERENCIA			CLARIDAD		
	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓		
17	✓			✓			✓		
18	✓			✓			✓		
19	✓			✓			✓		
20	✓			✓			✓		
21	✓			✓			✓		
22	✓			✓			✓		
23	✓			✓			✓		
24	✓			✓			✓		
25	✓			✓			✓		

OBSERVACIONES: _____

FECHA: _____

FIRMA: Yureima Urbina



[ANEXO C]: FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

HOJA DE VALIDACIÓN PARA EL CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADO AL PERSONAL QUE LABORA
EN LA U.E. COLEGIO "LA ENCARNACIÓN"

VALIDADO POR: Yag Silvia Blanco C. I. N°: _____

TÍTULO: Maestría en Educ. Ciencias de la Educación

CARGO QUE DESEMPEÑA Y LUGAR DE TRABAJO: Docente - Coordinador UEP "Jesús María"

ITEM	PERTINENCIA			COHERENCIA			CLARIDAD		
	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓		
17	✓			✓			✓		
18	✓			✓			✓		
19	✓			✓			✓		
20	✓			✓			✓		
21	✓			✓			✓		
22	✓			✓			✓		
23	✓			✓			✓		
24	✓			✓			✓		
25	✓			✓			✓		

OBSERVACIONES: Instrumento acorde a la investigación

FECHA: _____

FIRMA: [Signature]



[ANEXO D]: ENTREVISTA PARA LA FASE DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA
GUIÓN DE ENTREVISTA

Lugar y Fecha:

Entrevistador: _____ **Entrevistado:** D___ A___ O___ **Género:** M___ F___

Indicaciones: Agradezco la disponibilidad de su tiempo para esta entrevista. La misma busca conocer con mayor profundidad cómo están las relaciones interpersonales de quienes hacen vida en el Colegio, cómo se manejan los conflictos y, a partir de allí, generar propuestas de mejora fundamentadas en la superación personal y grupal. Sus respuestas tienen un gran valor y serán manejadas con absoluta confidencialidad y total anonimato.

Preguntas:

1. ¿Cómo se siente trabajando en el Colegio? Por favor, explique por qué
2. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Podría describirla?
3. ¿Cómo se siente con los Obreros, Administrativos, Maestros, Profesores, Coordinadores y Directivo? ¿Podría detallarlo?
4. ¿Qué le gusta y qué no le gusta del trabajo en el Colegio? Por favor, indique el porqué de su respuesta.
5. ¿Percibe alguna rivalidad o competencia entre el Personal del Colegio? ¿Podría mencionarla?
6. ¿Cómo reacciona ante los conflictos que se presentan en el Colegio? ¿los omite? ¿resiste pasivamente? ¿comenta con otros? ¿aporta o bloquea algunas soluciones?
7. ¿Cuál ha sido su actitud en los momentos de dificultad con los compañeros de trabajo?
8. ¿Cómo maneja las situaciones estresantes, dentro y fuera del Colegio?
9. ¿Recuerda algún o algunos hechos que haya o hayan marcado dolorosamente su vida personal y laboral? ¿Podría mencionarlos?
10. ¿Siente que esa herida ha sanado completamente? ¿En alguna ocasión ese recuerdo lo ha afectado emotivamente en su relación con los demás? ¿Cómo?
11. ¿Siente que el Colegio le ha aportado algún bienestar? ¿Podría describirlo?
12. ¿Qué le gustaría sugerir al Directivo para ayudarlo en este sentido?

¡Muchas gracias!

[ANEXO E]: RETIRO: DESCUBRIENDO LA BELLEZA DEL NIÑO INTERIOR II

(Autora: Adelaida Fernández, HNM)

LEMA: "De la Mano de María, Siempre con Jesús"

PRIMER DÍA: viernes a partir de las 6pm

6:00 pm.- Recibimiento, bienvenida, dejar los alimentos en el lugar indicado, reconocimiento del lugar, hacer la cama. Entregar la ficha.

(Hacen la cama y cubren la ficha y la entregan al bajar)

07:00 pm.- Apertura. Presentar el retiro

TEMA: Descubriendo la belleza de nuestro Niño/a interior

OBJETIVOS GENERALES

-Escuchar, conocer, acoger, sanar y estimular el NIÑO INTERIOR

-Descubrir la importancia de sanar el NIÑO HERIDO que todos tenemos.

-Motivar para que cada uno se haga cargo de construir su propia felicidad

(Utilizar el afiche verde del Niño y la Niña Interior)

-Presentación del equipo

7:30 pm. PRESENTACIÓN:

Objetivo: Empezar a conocernos y a buscar a nuestra niña o niño interior a través del juego.

Decir el nombre, de donde se viene o sea a que se comunidad pertenece, por qué decidió hacer este retiro.

Jugar el juego preferido de la infancia

Ejemplo: Me llamo.... Pertenezco a la comunidad o grupo de... decidí hacer este retiro por...y cuando era niño/a me encantaba jugar a... y lo juego...

VALOR DEL SILENCIO

Objetivo: Liberarse del cansancio del día e irse introduciendo en el silencio para ir al encuentro de nuestro niño interior

Ejercicio: respiraciones profundas, relax y soltar

8:30 pm- Cena

9:15 pm.- Cierre de la cena

9:30 pm.- Oración de la noche *(en la capilla).*

-Ubicación en la Presencia de Dios
-Poner el retiro en manos de Jesús y de María.
- Invocar a María con una oración o un canto o una representación de algún Misterio. (*Según el tiempo litúrgico y si no hay ninguna fecha elegir algo lindo*).

-Lectura de la Palabra: Mc 11, 27-33 y Apo. 3, 20.

-Canto: Estoy a la puerta y llamo...

-Comentario de la Palabra: Dios actúa en nosotros, si nosotros abrimos la puerta de nuestro corazón... Él respeta nuestra libertad, está a la puerta y llama no entra sin permiso...

Quien abre la puerta de su corazón a Dios también se la abre a sus Hnos.

-Canto: Entra a mi hogar

-Salmo 24: Indícame tus caminos

SEGUNDO DÍA: Sábado

08:00 am.-**ORACIÓN INICIAL Y SENTIDO DEL RETIRO**

- Tomar conciencia de la Presencia de Dios...
- Invocación al Espíritu Santo: Canto
- Lectura de la Palabra: Si no se hacen como niños: Mc 10, 13-17
- Actualización del mensaje
- **Video: Seno materno...** Comentario...
- **Silencio:** respiraciones profundas... relax... Música de fondo alfa...

- **Sanación en el seno materno y nacimiento**

Te invito a retroceder hasta los primeros momentos de tu vida, -en compañía de Jesús-, aún antes de que nacieras, durante el embarazo de tu mamá, porque tú ya existías: ya eras un ser genéticamente independiente de tus padres, ya eras una persona en desarrollo, ¡todo un regalo de Dios! Y aunque no recuerdas ahora nada de esa etapa de tu vida, tú ya percibías movimientos, emociones e impresiones fuertes desde el seno de tu mamá. Imagina ahora que Jesús te ve y te toca allí, dentro del vientre materno.

Procura verte como en una película. Allí estás en un ambiente tranquilo, de calor humano; te mueves con libertad y sientes seguridad. Jesús quiere sanar cualquier influencia negativa que hayas recibido... puede ser que tu mamá haya tenido mucho miedo... o haya tenido algún otro problema... Jesús en este momento quiere sanar esos sufrimientos... Dile con mucha fe y confianza: "Señor, Jesús, toca y sana esas heridas.... Gracias, Señor Jesús por tu luz y tu Amor. Gracias por tu Luz que sana todas las huellas de circunstancias negativas en esa etapa de mi vida antes de nacer... Señor, que fluya tu poder sanador para subsanar esta parte profunda de mi ser, para poder experimentar en ella tu Amor.

Ahora, imagínate descendiendo para venir a este mundo... y visualiza a Jesús que te recibe y te levanta en sus manos llenándote de cariño y ternura... Él llena todos los vacíos de tu corazón y sana el trauma de tu nacimiento... Visualiza a Jesús estrechándote contra su pecho y llenándote de besos.... Gracias, Señor, por tanto amor... Ahora respira profundo... (varias veces... y guarda a Jesús y a tu bebé en tu corazón. Y poco a poco abre tus ojos...

- **Silencio....**
- **Salmo 139.** Lo rezamos a dos coros... y hacemos oración de eco...
- **Canto:** Junto a Ti María

08:45.- Desayuno

09:30.- **EJERCICIO: SACAR LA VERGÜENZA** (*Preparar los papelitos y el recipiente para quemar los papelitos...*)

Objetivo: *Tomar conciencia de la importancia que tiene sacar los impedimentos que nos impiden comunicarnos...*

Recordar la importancia de abrir el corazón... y esto nos cuesta porque por ahí tenemos un poco de vergüenza, tenemos miedo de quedar en ridículo, etc.

Sentados en ronda, se da un papelito a cada uno y ahí escriben una vergüenza... (Anónimo). Ejemplo. Yo tengo vergüenza de hablar en público...

La Instructora, los recoge en una bolsa, los revuelve bien y luego pasa la bolsa para que cada uno agarre un papelito y lo lea en voz alta... (no se hacen comentarios, sólo se escucha con el corazón). La Instructora vuelve a recoger los papelitos en la bolsa.

Luego comenta... Y seguramente aparecen distintas vergüenzas y también varias que se repiten... En el fondo nos parecemos, no somos tan distintos... Todos tenemos algo que nos impide crecer y ser nosotros mismos... Pero ahora ya nos hemos sacado la vergüenza que nos impide comunicarnos y la vamos a **quemar...** el fuego transforma... El Espíritu Santo, es el Fuego Divino que transforma nuestro corazón, mientras el fuego consume los papeles le pedimos el Espíritu Santo que transforme nuestros corazones, que queme aquellas vergüenzas que no nos dejan crecer, que no nos dejan ser nosotros mismos...

Canto: Bautízame... u otro parecido que hable de transformación o sanación.

Estamos celebrando El Bautismo de Fuego... el Espíritu Santo es el Fuego Divino que nos sana...

EJERCICIO: CONTAR LA PROPIA HISTORIA (*Tener preparada la campanita*)

Objetivo: Darse cuenta de la importancia que tiene escuchar y ser escuchado.

Primer paso para superar un problema es contarlo a alguien de confianza, es sacarlo para fuera... lo compartido ya pesa la mitad menos... libera... por eso vamos a hacer un ejercicio para tomar conciencia de la importancia que tiene el abrir el corazón y ser escuchado... Y saber escuchar...

Formar equipos de tres integrantes... se colocan en ronda, bien cerca unos de otros, rodilla con rodilla...

Cada uno cuenta su historia en cinco minutos, experiencias agradables y dolientes, expresando toda la emoción que uno siente...

Esto se hace en cinco minutos. Tiempo controlado. En el 4º minuto, toca un timbre para avisar que sólo falta un minuto. A los 5 min. Suena de vuelta el timbre y ahí termina la historia. Si no contó todo lo que deseaba contar, queda en suspenso...

Cuando termina el tiempo, todos cierran los ojos... se respiran profundo y se sueltan la historia... y se la entregan a Jesús.

Respiramos varias veces...

Y comienza otro a contar su historia y así sucesivamente hasta que hablen todos.

EJERCICIO: RONDA GRANDE

Objetivo: Darnos cuenta que necesitamos del otro, que tenemos mucho para dar y mucho para sanar... y también para comprender la diversidad

En ronda grande se hace un poco de relax... masaje suave al de la derecha, después al de la izquierda. Luego movemos las piernas haciendo bicicleta... Sacudimos las manos...

Nos sentamos en ronda grande para compartir voluntariamente lo que hemos sentido al escuchar la novela o historia del otro y al contar la nuestra.

En estas rondas chica y grande hacemos la sanación desde nuestro adulto. Vamos tomando conciencia de que necesitamos del otro, pero que también tenemos mucho para dar y que tenemos mucho para sanar.

El trabajo en grupo es muy sanador porque a través del otro descubro emociones propias. El otro me sirve de espejo.

También me sirve para comprender la diversidad...

REFLEXIÓN SOBRE EL N.I.

Objetivo: Ir comprendiendo cada vez más la importancia de encontrarme con mi Niño Interior

Presentar las láminas y luego ponerlas en cartelera

Durante este retiro vamos a ir dando distintos pasos para ir al encuentro de nuestro N.I.

Vamos a recordar ciertas características propias del niño/a y esto puede traernos a nuestra zona consciente momentos vividos que están sepultados en nuestra zona inconsciente, pero que actúan continuamente.

Muchas veces nos encontramos haciendo o diciendo las mismas cosas que hacían nuestros padres.

El adulto es el que me puede proteger o abandonar, humillar o estimular, etc.

Al adulto le cuesta reconocer que se equivocó. Los adultos creyeron que lo que hacían era lo mejor para nosotros.

Los adultos también tenían un niño interior herido, ellos aprendieron a ser padres con nosotros, eran humanos y podían cometer errores.

Pero nosotros de niños, como todos los niños, no sabíamos eso, para nosotros los padres eran los que lo podían todo.

Y si algo raro o problemático notaba el niño. ¿Cuál es la idea del niño? Hay algo malo en mí. Yo tengo la culpa. ¿Por qué otros niños tienen esto o aquello y yo no?

No piensa que el adulto está equivocado, que no puede algo o que tiene una limitación material, que no tiene plata para comprarle lo que pide. Tampoco entiende las limitaciones de la enfermedad, los padres pueden estar enfermos y el niño no lo entiende. Tampoco entiende que el adulto no tenga tiempo o que tenga que trabajar. Y tampoco entiende los correctivos o el pupilaje, etc.

Todo esto queda registrado en nuestro interior con las sensaciones como lo hemos vivido.

En la adolescencia se quiebra este modelo y aparece una desvalorización de los padres y esto es sano e importante para cortar la demasiada dependencia de los padres, pero también requiere de una sanación porque es muy difícil lograr el equilibrio, pero esta etapa de la vida la dejamos para otra ocasión; hoy vamos a centrarnos en el niño de uno a diez años, o sea la infancia.

1:30 Almuerzo

2:15 Relax con movimiento

2:30.- Proyección del video: Míralo...

***OBJETIVO:** Darse cuenta que el Niño Interior no se manifiesta tal cual es porque todos estamos condicionados... pero a pesar de ello queremos encontrarlo...*

Todos tenemos un niño/a maravilloso/a dentro de nosotros, pero no se manifiesta totalmente como es por los condicionamientos del ambiente...

Lo que fuimos en la infancia es lo que somos ahora de adultos, las relaciones que tuvimos con nuestros padres y hermanos son ahora las que realizamos en la familia que construimos, en los grupos donde estamos, pero sobre todo se manifiestan en nuestra intimidad con nuestra pareja y con nuestros hijos... o en comunidad, por eso es muy importante encontrar a nuestro **Niño Interior** y ver qué necesita.

EJERCICIO: EXPRESAR LAS NECESIDADES

Vamos a dar otro paso para ir al encuentro de nuestro **niño interior**, todos en determinados momentos sentimos necesidades, sobre todo afectivas, entonces, vamos a ponernos cómodos y cerramos los ojos para escuchar a nuestro N.I.

Relax: Céntrate en la respiración... escucha tu respiración sin decir nada, simplemente escucha... Observa como tu respiración se va haciendo más profunda... más lenta... más tranquila... y tú estás tranquilo, muy tranquilo... y ahora toma una respiración profunda, llenando bien los pulmones, retén el aire el tiempo que te lleva contar un, dos, tres, cuatro... y exhala lentamente... vacía bien los pulmones... (Repetirlo tres veces)...

Pon tu atención en tus manos... cierra fuertemente tus manos... apriétalas fuerte, fuerte, más, más... Ahora ábrelas... suéltalas... relájalas... relaja bien la palma de la mano... y las yemas de los dedos....

Toma una respiración profunda....

Ahora pon tu atención en tus pies... siente tus pies... y desea relajarlos... tensa los dedos de los pies... intenta cerrarlos hasta donde puedas... Ahora suéltalos... relájalos... relaja también la yema de los dedos...

Toma una respiración profunda...Y siente que así como el aire entra en tus pulmones también el Espíritu Santo entra ente ti para renovarte, para sanarte, para darte VIDA NUEVA...

Ahora cuando yo cuente del uno al tres vas a contemplar a tu niño interior: uno, dos, tres. Tu **Niño Interior** está ahí delante de ti..., (menor de 6 años y sino aparece puedes verlo hasta los 10)... contéplalo... obsérvalo... fíjate cómo está vestido... qué expresión tiene su cara... qué está haciendo... con quién está... y pregúntale qué necesita, dile que lo quieres ayudar... (Pausa... silencio... música de fondo...)

Ahora poco a poco voy abriendo los ojos y agarro el cuaderno y voy a escribir lo que mi niño interior necesita en este momento y escribo la lista de lo que necesito:

Escribo en primera persona porque ese Niño Interior soy yo

Por ejemplo:

Yo necesito más cariño

Yo necesito más juguetes, etc.

Se dan cinco minutos...

Me pregunto:Qué encuentro de parecido entre mi N. I. y mi adulto actual?*Lo escribo*

EJERCICIO DEL CRÍTICO INTERNO: Críticas grabadas

Objetivo: *Tomar conciencia de los mensajes negativos de nuestro niño interior*

Es muy importante descubrir las necesidades no satisfechas o carencias o mandatos negativos porque todo eso actúa como un crítico interno que continuamente nos traba en nuestras relaciones familiares, laborales, sociales, etc.

Por ahí ya no duele lo de los padres o lo hemos olvidado, pero duele con nuestra pareja, o con nuestros socios, etc.

Por ejemplo:

Un padre estafa a su hijo. Cuando el hijo lograba tener un ahorrito, el padre se lo pedía diciéndole que iba a hacer tal o cual compra y que luego le regalaría tal cosa...el niño creía en su padre y siempre le daba la plata, pero el padre nunca cumplía, siempre inventaba disculpas y ¿qué consecuencias tuvo esto cuando el niño fue grande? **También lo estafaban los amigos y los socios.**

El niño que se sintió desvalorizado por sus padres, se sentirá desvalorizado por sus compañeros, por su cónyuge, etc.

Hay patrones que se repiten y que duelen constantemente porque son heridas sin cerrar. Hoy queremos que puedan identificar ese dolor para poderlo sanar, para cerrar esa herida, para que nuestro niño interior pueda ser lo que Dios quiso que sea... para que sea feliz... para que saque todo el potencial de talentos que Dios le dio para que realice con alegría la misión que Dios le confió en la vida...

Ahora cerramos los ojos... respiramos profundo... y en presencia de Jesús y de la mano de Jesús, que siempre nos cuidó, nos cuida y nos cuidará escuchamos esta grabación: *(hay varias críticas grabadas)*

Ejemplos:

Te vas con tus amigos y dejas a tu madre sola.

Eres la oveja negra de la familia. Etc.

Ahora van a abrir los ojos y van a registrar lo que sintieron

¿Qué me sucedió?

¿Me identifiqué con alguna crítica?

¿Me acordé de algo?

¿Qué sentí?

¿Qué relación tiene esto que vivió mi N. I. con mi adulto de hoy?

Lo registro en el cuaderno

Merienda

EJERCICIO: CONTEMPLACIÓN DE NUESTRO NIÑO INTERIOR

Contemplar las fotos de la niñez

Objetivos:

-Recorrer la infancia de 12 a 0 años para encontrar al niño herido

-Darnos cuenta de las necesidades, miedos o heridas de nuestro niño o niña interior

-Reconocer las capacidades, logros y deseos de realización de nuestro niño o niña interior

A veces nos sorprendemos con reacciones infantiles en sentido negativo, siendo adultos. Por ahí nos encaprichamos... o nos dejamos llevar de los celos... o mendigamos amor... buscamos llamar la atención para que se fijen en nosotros... queremos ser los primeros... etc.

Nuestro niño interior quiere atención a toda costa, pero toma el camino equivocado, para superar estas actitudes negativas, hay que cerrar las heridas de la infancia...

Generalmente las demandas del **niño interior** aparecen en los ámbitos de mayor intimidad, en la pareja y en los grupos que conformamos, etc.

Ahora vamos a conectar con nuestro N.I.

Relax... Hacemos hincapié en tomar energía positiva y en soltar la negativa

Ahora vamos a recorrer las etapas de ese niño.

Visualizamos desde los 12 años hasta el nacimiento. Para recordar y ubicarse en el tiempo, ayuda recordar en qué año estaba de colegio.

Vamos recorriendo año por año y nos fijamos en: ¿Qué está haciendo?

¿Cómo está vestido?

¿Qué necesidades tiene?

¿Qué desea?

Identificamos la necesidad, el dolor o el miedo más grande...

Expresamos la necesidad, el dolor o la necesidad más grande:

Tener preparados los elementos para dibujar. (En una mesa, se pone papel, tempera, acuarelas, lápices).

A) Expresar por el dibujo la necesidad, el dolor o el miedo más grande

Ahora, ustedes son ese niño o niña que siente esa necesidad, dolor o miedo y la van a expresar por el dibujo...

Se puede decir algo similar a:

Ahora que ya identificaste este dolor, miedo o necesidad, te invito a que trates de registrarlo en tu cuerpo ¿dónde sientes este dolor, esta necesidad?

Bien, seguí así, si ya lo registraste en tu cuerpo, te invito a que trates de visualizar cómo, si pudieras describirlo, ¿cómo lo harías? ¿de qué color es? Ya estás listo/a, abre los ojos y saca ese miedo, ese dolor o necesidad y plásmalo en la hoja. Dale la forma que crees que tiene, ¿de qué color es tu miedo o tu dolor? ¿Qué tan intenso es? Puede que sea pesado, que pinche o que sea rugoso o que oprima... tu miedo, tu dolor... cómo es? ¡Exprésalo!

B) Escribir la necesidad, el dolor, o el miedo más grande del niño o niña

a) Bien, ahora te invito a que observes tu dolor, tu miedo o necesidad... Obsévalo bien... ahora te pido que des vuelta la hoja, y que escribas en ella cómo te sentiste dibujando tu miedo, tu dolor, tu necesidad... y, además, vas a escribir cuál es ese dolor, miedo o necesidad que tienes... y todo esto, lo vas a hacer con tu mano izquierda o la mano más débil, ya que esta mano está conectada directamente con tus emociones, con el modo en que lo viviste y sentiste.

¿Y qué necesitas? tú que eres esa niña, ese niño que vivió ese dolor... ¿qué le quieres pedir a tu adulto? Si pudieras pedirle algo a tu adulto, ¿qué le pedirías? Recuerda que tú eres pequeño/a y tu adulto es grande, dile qué necesitas... (escriben)

b) Bien, hora que ya terminaste, firma, pero hazlo usando tu nombre de niño o niña ¿cómo te llamaban cuando eras chiquito? Firma como lo que eres, un niño/a.

c) Bien, ahora deja tu carta delante de ti. Te invito a cerrar los ojos, a realizar una respiración profunda... bien, vuelve a respirar y mientras respiras vas a imaginar que en ti entra una luz que te llena de energía. Y mientras esa energía ingresa a tu cuerpo, poco a poco vas despidiendo a tu niño o niña interior. Ahora ya eres de nuevo el adulto hoy, estás acá, en la presencia de Jesús, que llena tu vida de energía. Bien, ahora como adulto, como adulta, te pido que abras los ojos... delante de ti hay una carta que tu niño/ te escribió. Te pido, que la abras y como la adulta, el adulto que eres, la leas con mucha atención. Es tu niño, tu niña la que te escribió...

Te invito a que le contestes a tu niña/o... responde a lo que te dice, a lo que te pide... ahora tú eres el adulto que puede ayudarla/o y cubrir esa necesidad... Escríbele como el adulto que eres y para ello vas a usar la mano diestra o la más fuerte. (escriben)

Se le da otra hoja, para que trabajen el adulto emotivo y el adulto racional.

d) Bien, ahora que terminaste de escribirle a tu niño/a, te invito a que cierres los ojos y te invito a que intentes conectarte con el dolor de tu niño/a. ¿Cómo te sentiste al leer su carta? ¿este dolor, este miedo, esta necesidad, cómo o de qué manera se vuelve a hacer presente hoy? ¿Cómo sentís hoy esa necesidad, ese dolor?

Te pido que, nuevamente con tu mano más débil, escribas ¿cómo sentís hoy ese dolor y necesidad? ¿en qué momento o situaciones se me hace presente ese dolor? Y para ello vas a usar tu mano más débil.

Respiro, cierro los ojos.

e) Ahora que estás tranquilo/a, lee con calma lo que le pasa a tu yo emotivo de adulto. Recuerda que tú no eres pura emotividad, que tienes una parte muy rica, que es tu racionalidad. Bien, vas a hacer uso de tu razonamiento y como adulto, desde la razón, vas a darle un consejo a tu yo emotivo, para que pueda superar esa situación. ¿De qué manera o de qué forma, crees que tu yo emotivo puede vivir con mayor plenitud, con mayor paz, con mayor felicidad? ¿Qué cosa crees que puede ayudarlo a superar esa realidad? Escríbele usando tu mano más fuerte o tu mano diestra.

Luego de escribirlo, las recogemos y las dejamos delante del altar.

COMPARTIR: Sin contar anécdotas. Compartir la necesidad, el dolor o el miedo más grande identificado... (voluntariamente)

El compartir ayuda a liberar y da luz a otros

MPEC

Encontrar la relación con el adulto

Objetivo: Darme cuenta como mi niño o niña interior sigue actuando dentro de mí

Escribo en mi cuaderno:

Respondo:

¿Esto tiene algo que ver con lo que vivo hoy?

¿A qué soy más sensible?

¿Cuál es el patrón doloroso que repito en mis vínculos?

¿Cuándo aparece?

¿Qué necesito para revertir la situación?

COMPARTO (Libremente)

Cómo me sentí durante este día...

Como estoy aquí y ahora...

Tiempo libre: en silencio

Cena

ADORACIÓN

Tomar conciencia de la Presencia de Dios...

Video: la niña de tus ojos, la que tiene escenas de Jesús. *Pequeño comentario*

Saludo al Santísimo

Canto: Alabado sea el Santísimo...

Lectura de la Palabra:

Yo te elegí: Is. 41, 9-10

⁹Te tomé de los confines de la tierra, te llamé de los rincones más remotos, y te dije: "Tú eres mi siervo." Yo me fijé en ti y te elegí.

¹⁰No temas, porque yo estoy contigo; no te angusties, no mires con desconfianza, porque yo soy tu Dios. Yo soy tu fuerza y auxilio y con mi diestra poderosa te sostengo.

Yo soy tu Dios. Is. 41, 13-14

Yo soy el SEÑOR, tu Dios, que sostiene tu mano derecha; Yo soy quien te dice: "No temas, yo te ayudaré."

¹⁴No temas, gusano Jacob, pequeño Israel —afirma el SEÑOR—, porque yo mismo te ayudaré; ¡el Santo de Israel es tu Redentor!

Eres a mis ojos precioso: Is. 43, 4

Tú vales mucho. Te amo y eres ante mis ojos precioso y digno de honra.

No temas: Is. 43, 5^a

No temas, porque yo estoy contigo;

¿Puede una mujer olvidarse...?: Is 49, 15-16

«¿Puede una madre olvidar a su niño de pecho, y dejar de amar al hijo que ha dado a luz?

Aun cuando ella lo olvidara, ¡yo no te olvidaré! Grabada te llevo en las palmas de mis manos y nunca dejé de pensar en tus muros.

Con amor eterno te he amado: Jr. 31, 3-5.20

Con amor eterno te he amado.

¿No es Efraím hijo precioso para mí? ¿No es mi niño mimado? Pues desde que hablé de él, me acuerdo de él constantemente. Y por él se conmueven mis entrañas y se desborda mi ternura.

Tanto amó Dios: Jn 3, 16

Porque tanto amó Dios al mundo, que dio a su Hijo unigénito, para que todo el que cree en Él no se pierda, sino que tenga Vida Eterna.

Comentario de la Palabra...

Canto: Nadie te ama como Yo

Silencio...

Retirarse en silencio: Explicar por qué...

TERCER DÍA

08:00.- Oración, en la capilla

-Saludo al Santísimo

-Invocación al Espíritu Santo: Canto

-Salmo para comenzar bien el día

-Lectura de la Palabra: Con cuerdas de amor: Os. 11, 3-4.8

“Cuando Israel era niño, yo le amé, y de Egipto llamé a mi hijo.

Yo enseñé a Efraím a caminar, tomándole por los brazos, pero ellos no conocieron que yo cuidaba de ellos.

Con cuerdas humanas los atraía, con lazos de amor, y era para ellos como los que alzan a un niño contra su mejilla, me inclinaba hacia él y le daba de comer.

¿Cómo voy a dejarte abandonada, Efraím, cómo entregarte, Israel?

Mi corazón se conmueve, y a la vez se estremecen mis entrañas”.

Canto: Con cuerdas de amor

Comentario...

Salmo de la Infancia Espiritual: 131 (*A dos coros*)

Invocación a la Virgen: Canto: Bajo tu amparo

08:45.- Desayuno

**09:30.- OBJETIVO DEL DÍA: COMPRENDER... ACEPTAR... PERDONAR...
SOLTAR... ENTREGAR...AGRADECER... AMAR**

(Material a preparar: Dos hojas A4 para cada una, lapicera, recipiente para quemar, fósforos, video sobre el perdón...)

-Reflexión sobre la relación con los padres y otras personas que también hicieron de padres en su infancia: padres del corazón, algún abuelo o tío o hermano mayor, etc. no por ser abuelo o tío, solo si de alguna manera hicieron el rol de padres.

Antes que nada, se trabajan los padres biológicos porque fueron los instrumentos de Dios para darnos la vida y la vida es el mejor regalo que tenemos... si no hubiéramos venido a la vida nunca podríamos ser felices y Dios nos creó para ser felices...

-Video sobre el perdón. *(Comentario)*

¿A quién tengo que perdonar?

-A uno mismo (nuestra historia),

-a los padres,

-a Dios...

Es un proceso...

-Presentación de los padres... y a quienes hicieron de padres para mí...

Importancia de los padres biológicos...

-Escribir una carta a cada uno, expresándoles agradecimiento y dándoles o pidiéndoles perdón.

Compartimos: ¿Cómo se sintieron?

Quemamos la carta: Le entregamos a Jesús las cartas...

Las quemamos. Las recibe Jesús... lo hacemos sin prisa...

Cantamos: Te transformaré o Sana mi herida

1:30.- ALMUERZO

Preparar los bolsos y bajarlos al hall de entrada

2:30.- Juego relajante...

EJERCICIO: DAR Y RECIBIR AMOR

Material a preparar: *Un almohadón, una frazada chica, música relajante de fondo y una canción de cuna*

Explicación del ejercicio...

Objetivos:

- Sanar las heridas o traumas del nacimiento*
- *darle la bienvenida a mi bebé a la familia, a la vida.*
- aprender a dar y a recibir.*

La Animadora o Instructora va repitiendo frases cariñosas... ver hoja guía

Poner música de fondo, muy agradable como para bebés...

Nos organizamos en binas.

Caminamos libremente al encuentro de la pareja y elegimos o nos dejamos elegir.

Ahora uno es bebé y el otro es papá o mamá según sea varón o mujer.

Sentados en el suelo, sobre el almohadón las mamás o papás... el bebé se entrega en su regazo... (*Ensayar esta posición...tiene que ser exactamente tal cual una mamá cariñosa agarra a su bebé*)

Se hace una relajación profunda, lo más que se pueda...

La mamá o papá le susurra cosas hermosas, lo cuida y acaricia (15 min.)... y se termina con una canción de cuna...

Cuando suena el timbre, suelta con cuidado el bebé y se lo deja durmiendo...

Cuando la Animadora toque el timbre, despierta el bebé... y cambian de roles...

Cuando transcurran otros 15 min. Se ponen de pie al toque del timbre y terminan con un abrazo.

Registran en un cuaderno cómo se sintió cada uno...

Compartida breve

Luego hacemos ronda grande al lado de nuestra pareja y con una sola palabra decimos como nos sentimos....

Nos abrazamos en ronda agarrándonos por la cintura.

COMPARTIMOS: cómo nos sentimos...

DANZA CONTEMPLATIVA...

EJERCICIO: MODIFICACIÓN DEL PRIMER DIBUJO. (*Música de fondo. Efectos Mozart*)

Tomo el dibujo que hice ayer y lo modifico o reconstruyo de acuerdo al proceso que hice. Por atrás explico lo que expresé por el dibujo (*Si no llega el papel se toma otro*)

Compromiso: Hago con mi niño o niña un COMPROMISO: el compromiso de cuidarlo busco ayuda si la necesito

5:00.- Misa

16:00 .- EVALUACIÓN

Compartimos en ronda

¿Qué me llevo de este retiro?

¿Qué siento que tengo que seguir trabajando?

Sugerencias...

Compromiso: Si sentí que valió la pena, animo a otras personas a que hagan esta experiencia, pero sin contarles los ejercicios, eso es sorpresa, se dan cuenta por qué...

Oración final

Canto: Alabaré

[ANEXO F]: GESTIONAMOS LA DIVERSIDAD Y LA ADVERSIDAD: GANAMOS TODOS

(Modelo en físico del cuestionario para el compromiso del personal)

Gracias a los valiosos aportes que me han suministrado a partir de las entrevistas, elaboré una propuesta para ayudarlos a mejorar las relaciones interpersonales y a resolver los conflictos que surgen en la cotidianidad. Aspiro que las estrategias planteadas favorezcan el caminar juntos hacia un desempeño óptimo, a nivel personal y laboral.

Instrucciones. –

A continuación, presento las actividades que se van a realizar por cada aspecto para que elija, haciendo click en el despegable, con cuáles se va a comprometer a asistir y participar de manera activa.

Aspectos	
A.- Fortalecer las relaciones interpersonales	
1	Lectura socializada de los “6 sombreros para pensar”
2	Representación de los “6 sombreros para pensar”
3	Inducción de danza contemplativa
4	Taller con un especialista en relaciones humanas
B. – Resolución de conflictos	
1	Ejercicios de relajación
2	Inducción sobre el silencio interior
3	Video conferencia con experto en manejo de conflictos
4	Cine foro de la película “McFarland USA”
C.- Sanación de heridas emocionales	
1	Retiro espiritual
D.-Estrategias gerenciales	
1	Taller con experto en comunicación
2	Ejercicios de energización
3	Labor social hacia la comunidad
4	Elaboración de cartelera informativa
5	Conformación del laicado pardaliano
6	Equipo de vinculación con AVEC, ONG y otros centros

[ANEXO G]: GESTIONAMOS LA DIVERSIDAD Y LA ADVERSIDAD: GANAMOS TODOS

(Modelo en físico para el compromiso del directivo)

Gracias a los valiosos aportes que me suministró el personal del Colegio, elaboré una propuesta para ayudarlos a mejorar las relaciones interpersonales y a resolver los conflictos que surgen en la cotidianidad. Aspiro que las estrategias planteadas tengan el apoyo necesario, por parte del directivo, para llevarlas a cabo, de modo que redunden en beneficio de todos.

Instrucciones. –

A continuación, presento las actividades que se van a realizar por cada aspecto para que elija, haciendo click en el despegable, la opción SÍ en caso de asumir la responsabilidad en la actividad y NO en caso de no estar dispuesto a involucrarse.

Aspectos		
A.- Fortalecer las relaciones interpersonales		
1	Libro y copias de los “6 sombreros para pensar” de Edward de Bono	
2	Planificación de la representación de los “6 sombreros para pensar”	
3	Materiales y cd’s de danza contemplativa	
4	Contratación de especialista en relaciones humanas	
B. – Resolución de conflictos		
1	Planificación de rutina de ejercicios de relajación	
2	Materiales y recursos para inducción sobre el silencio interior	
3	Recursos tecnológicos para video conferencia con experto en manejo de conflictos	
4	Adquisición de película “McFarland USA” y organización de cine foro	
C.- Sanación de heridas emocionales		
1	Contacto y alquiler de la casa de retiro “La Consolación” –El Junquito-	
2	Gestión de logística y transporte para el retiro espiritual	
D.-Estrategias gerenciales		
1	Contratación de experto en comunicación	
2	Contacto con Dr. Ángel Tovar, experto en ejercicios de energización	
3	Planificación consensuada de labor social hacia la comunidad	
4	Materiales para elaboración de cartelera informativa	
5	Animación y acompañamiento del laicado pardaliano	
6	Organización de equipos de alianza con AVEC, ONG’s y otros centros	

