



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS
EN LA GERENCIA EDUCATIVA**

Autora: Lic. Ysabel Rojas
Tutora: Dra. María L. Trestini

Valencia, Mayo 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS
EN LA GERENCIA EDUCATIVA**

Autora: Lic. Ysabel Rojas

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Mayo 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA GERENCIA EDUCATIVA**, por la Licenciada **Ysabel Rojas** titular de la cédula de identidad No. 14.038.823, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, Mayo 2016

Dedicatoria

A Dios todo poderoso, por orientar cada uno de mis pasos y conducirlos hacia el éxito, por recompensar mis esfuerzos, por colmar toda mi vida de fe, sabiduría y fortaleza que necesitaba para culminar este trabajo de investigación, y a la vez poder cristalizar esta meta tan anhelada.

A mi madre, por ser el mejor ejemplo de superación y constancia en mi vida, por apoyarme en todo momento. Gracias por tus sacrificios, amor y templanza para hacer hoy día la mujer en la que me he convertido. También gracias por formar parte de este nuevo reto profesional y vivirlo a plenitud a mi lado.

A mi hermana, por su apoyo incondicional durante la trayectoria de todo mi profesionalización, gracias por estar a mi lado cuando más lo he necesitado.

A mi esposo, por brindarme su amor, estímulo y profesionalismo constante, así como su comprensión y paciente espera para que pudiera culminar este trabajo de grado. Todo esto es evidencia de su gran amor. Gracias

A mi padre, segura estoy que desde el cielo puedes ver todos mis éxitos, sacrificios y multiplicarlos en muchas bendiciones, eres esa luz que siempre me guía, sé que nunca me abandonas.

Ysabel

Agradecimiento

A Dios todo poderoso, por brindarme la salud necesaria para seguir adelante y consolidar este gran éxito.

A la Dra. María Luisa Trestini, por su excelente profesionalismo y conducción en la ejecución de este trabajo de investigación, gracias a su disciplina, motivación y acertadas orientaciones. Nuevamente gracias por tantos conocimientos, disposición para enseñar y ser modelo a seguir, le estaré eternamente agradecida a Dios por haberla puesto en mi camino.

A la Dra. Lisbeth Castillo, también por demostrar tanto profesionalismo y por su valiosa orientación metodológica, por sus sabios consejos propios de su experiencia. Además por ser tan humana en todo momento, paciente y objetiva.

A nuestra magna casa de estudios, "Universidad de Carabobo" por permitirme formarme profesionalmente en sus aulas de clase y al gran equipo de profesionales de la dirección de postgrado que me han formado como futuro gerente educativo.

A mi cuñado Neptali Tellez, por su gran apoyo y valoración constante, a mi hermosa sobrina por ser fuente de inspiración y motivo para seguir adelante.

A mi amiga Aura Marval y su esposo por sus sabios aportes

A la U.E 28 de Octubre por permitir ejecutar exitosamente el desarrollo de esta investigación.

A todos mis compañeros por sus palabras de aliento para seguir adelante en los momentos más difíciles, y a todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad.

Ysabel

Índice General

	Pp
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULOS	
I.- EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación.....	14
II.-MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	17
Bases Teóricas.....	25
Fundamentación Teórica.....	53
Bases Legales.....	58
III.- MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	64
Diseño de Investigación.....	64
Población y Muestra.....	65
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	65
Valide y Confiabilidad.....	66

IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	69
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	101
Referencias.....	103
Anexos	110

Lista de Tablas

Tabla	Pp
Tabla 1.....	63
Tabla 2.....	70
Tabla 3.....	73
Tabla 4.....	75
Tabla 5.....	78
Tabla 6.....	80
Tabla 7.....	83
Tabla 8.....	85
Tabla 9.....	88
Tabla 10.....	91
Tabla 11.....	93

Lista de Gráficos

Grafico	Pp
Grafico 1	70
Grafico 2	74
Grafico 3	76
Grafico 4	78
Grafico 5	80
Grafico 6	83
Grafico 7	86
Grafico 8	88
Grafico 9	91
Grafico 10	94



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS
EN LA GERENCIA EDUCATIVA**

Autora: Lic. Ysabel Rojas
Tutora: Dra. María L. Trestini
Fecha: Febrero 2016

RESUMEN

El propósito de la investigación fue analizar la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre, Municipio Diego Ibarra, Estado Carabobo, circunscrita a la línea de investigación gerencia educativa gestión y trabajo, fue una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo. Sustentado en las teorías de la comunicación humana de Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) y las negociaciones Laborales de Richard E y Walton y Robert B Mc Kersie (1965). La población objeto de estudio estuvo conformada por 40 docentes de aula, la muestra quedó conformada por 12 docentes, 30% de la población. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo conformado por 31 preguntas cerradas policotómicas con tres alternativas de respuesta (S-AV-N), el cual se sometió a validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, propia para escalas múltiples, dando como resultado 0,82. La información suministrada por los sujetos muestrales se analizó de forma porcentual, diseñándose tablas y gráficas estadísticas que plasmaron las respuestas de los sujetos de investigación. La interpretación se realizó estableciendo relación entre la información recogida y el basamento teórico que sirvió de base al estudio que se realizó. Se concluyó que los directivos nunca ponen en práctica las etapas del proceso de negociación, así como tampoco separan los conflictos interpersonales de la relación de trabajo, pero algunas veces demuestran capacidad de persuasión al manejar situaciones conflictivas y penosamente no utilizan la negociación como herramienta útil en el manejo de conflictos.

Palabras Clave: Negociación, consenso, conflicto, manejo de conflictos

Línea de Investigación: Gerencia educativa gestión y trabajo

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Subtemática: Manejo de Conflictos

Área Prioritaria FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria UC: Educación



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
GRADUATE MANAGEMENT
MASTER ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION



NEGOTIATION AS A TOOL IN CONFLICT MANAGEMENT IN
EDUCATIONAL MANAGEMENT

Author: Lic Ysabel Rojas

Tutor: Dr. Maria L. Trestini

Date: February 2016

SUMMARY

The purpose of the research was to analyze the negotiation, as a tool in conflict management in educational management of the EU October 28, Municipio Diego Ibarra, Carabobo, confined to the research educational management management and labor, was an investigation descriptive with a field design. Supported by the theories of human communication of Watzlawick, Beavin and Jackson (1971) and labor negotiations Richard Walton and Robert E and B Mc Kersie (1965). The study population consisted of 40 classroom teachers, I'll take the sample made up of 12 teachers, 30% of the population. The information was collected through a questionnaire for teachers which consisted of 31 polychotomous closed questions with three possible answers (S-AV-N), which was subjected to content validity, construction and trial experts. The reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient, own multiple scales, resulting in 0.82. The information provided by the sample subjects were analyzed in percentage terms, statistical tables and graphs being designed that shaped the responses of research subjects. The interpretation was performed by relating the information collected and the theoretical foundation that served as a basis the study being conducted. It was concluded that the directors never implemented stages of the negotiation process, nor separate the interpersonal conflicts in the working relationship, but sometimes show persuasiveness when handling conflict situations, painfully not use the negotiations as a useful tool in conflict management.

Keywords: negotiation, consensus, conflict, conflict management

Research Line: Educational Management and labor management

Theme: Leadership in Educational Organizations

Sub-theme: Conflict Management

FACE Priority Area: Management Education

UC Priority Area: Education

Introducción

Para alcanzar el éxito en toda organización es importante articular desde la gerencia varios elementos que faciliten su buen funcionamiento; debido a que en su propia naturaleza emergen situaciones conflictivas que de alguna manera tiene la alternativa de ser negociadas para su posible solución.

En tal sentido, la negociación es un proceso interactivo que facilita la resolución de situaciones divergentes donde las partes interesadas realizan sus planteamientos con el propósito de llegar a un acuerdo equitativo. Comúnmente es aplicable en muchos ámbitos de la vida, el sector educativo no está exento de darle practicidad debido al apoyo que le puede ofrecer a la gerencia educativa para el mantenimiento de un clima laboral favorable.

Cabe destacar, que las instituciones educativas de Venezuela están conformadas por personas con características diferentes, las mismas hacen que en medio de la convivencia diaria se produzcan rivalidades entre sus propios miembros y se afecten las relaciones interpersonales, el ritmo, las metas y la estructura organizativa.

Estas situaciones deben ser atendidas desde la gerencia educativa a fin de canalizarlas de la mejor manera posible considerando que la esencia de la negociación está centrada en la comunicación, la proyección del respeto y confianza hacia la expresión de juicios, ideas u opiniones de cada participante.

En esta perspectiva el objetivo principal de esta investigación está enfocado en analizar la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U. E 28 de Octubre. Por consiguiente para

darle cumplimiento al propósito de la investigación y al seguimiento ordenado de la misma el trabajo se organizó de la siguiente forma:

En el capítulo I, se plantea el problema en estudio, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden desarrollar mientras se efectúa la investigación. Asimismo se presenta la justificación del estudio resaltando su importancia.

En el capítulo II, se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y teorías que sustentan el estudio, al igual; que las bases legales que soportan el problema en estudio.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico, indicando el tipo de investigación, diseño, población, muestra, la validez y confiabilidad de este estudio.

Luego se presenta el Capítulo IV, donde se analizan e interpretan los datos recogidos de la aplicación del cuestionario. Más adelante se establecen las conclusiones de acuerdo a los objetivos formulados y se hacen las recomendaciones pertinentes.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En el transcurso de la historia la educación ha sido un tema de discusión e interés social generalizado para muchos críticos, sociólogos, filósofos, no sólo por lo que representa para el crecimiento de grandes sociedades modernas y las que aún están en proceso de desarrollo, sino por la forma como es conducido el proceso educativo, es decir; la manera de gerenciar. Ciertamente, este proceso involucra a figuras claves que conllevan la batuta de la responsabilidad, de dar respuesta a la tan ansiada educación de calidad, se trata pues de los gobernantes de cada nación.

Según estudio presentado por la UNESCO (2015), sobre la situación de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos. "Los países del mundo comprometieron esfuerzos sostenidos a favor de una educación para todos (EPT) en el 2010". Desde entonces gobiernos, sociedad civil, agencias de cooperación, bancos de desarrollo y otros interesados han trabajado desde sus diversos ámbitos de competencias para contribuir a lograr las seis metas del milenio que en ese informe están plasmadas.

Esta idea, de crear una agenda global con objetivos comunes en función de potenciar la educación, evidencia los grandes esfuerzos de muchos entes involucrados en este proceso tan arduo, que a lo largo de la historia ha tenido muchos aciertos y desaciertos que resultan interesante

conocer, debido a la repercusión que han tenido en el proceso educativo que se desarrolla.

Ante lo dicho, es importante expresar que la educación latinoamericana, viene atravesando una serie de transformaciones en el contexto político, social, económico, ha pasado por varias reformas como resultado de las diversas etapas que le ha tocado vivir a cada nación, prueba de ello han sido los gobiernos dictatoriales, los elevados índices de pobreza que según informe de la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el 2014, afectó a 28% de la población de América Latina significando esto que en este año se encontraba en extrema pobreza o indigencia 71 millones de personas lo que representa 12% de la población en comparación a 11,7% del 2013, la inflación de acuerdo al balance preliminar de las economías que también elabora la comisión económica.

Para América Latina y el Caribe CEPAL se alzó en 9,4% ubicándose Venezuela en una de las más altas en 63,6% y sin mencionar el reducido presupuesto asignado al sector educativo que varía mucho según las condiciones de cada país, pero en el caso de Venezuela es apenas de 12,8%, uno de los más elevados en comparación con otros sectores de la economía venezolana en cuanto a cifra se refiere, el cual es consumido rápidamente debido a las grandes carencias que posee la educación del país, entre ellas, infraestructura por mencionar alguna.

Es notorio que las sociedades latinoamericanas han intentado dar respuestas satisfactorias, a todos estos elementos que ciertamente han influido negativamente en sus procesos educativos actuales, pero no sólo la problemática educativa se centra en estos factores sino que además, amerita de la concertación de estrategias que hagan posible el logro de todos los retos que se presentan en este ámbito.

Entre esos retos que deben afrontar las organizaciones educativas de Latinoamérica, se encuentra el logro de una convivencia armoniosa entre las personas que hacen vida en las instituciones escolares. Convivencia que debido a tantos cambios, incertidumbre, la misma situación país, genera una serie de conflictos, que por lo compleja de la misma institución no son fáciles de solventar, ni de direccionar. Es por ello que, los conflictos que a diario se presentan en el seno de cada institución motivados por factores culturales, políticos, religiosos, pluralidad de opiniones, incompatibilidad de caracteres, deben ser atendidos de forma inmediata por la gerencia escolar; resulta fundamental la actuación del gerente educativo para conducir estratégicamente las acciones o gestiones que permitan obtener el mejor provecho a estas desavenencias propias de las instituciones escolares donde su recurso más significativo son las personas.

Plantea Vinyamata (2005), los conflictos son la expresión de las relaciones entre los seres humanos y son la señal de que cada persona posee su propio criterio, experiencias, deseos que en muchos casos son contrarios a quienes se encuentran en nuestro entorno, y es la forma de confrontar a quien va a definir su propia evolución.

Por esto, resulta pertinente que el gerente educativo que demanda la nueva sociedad considere el conflicto como una nueva forma de aprendizaje, un momento para aperturas y mejorar las relaciones interpersonales, es decir; un acto que permita a la vez solventar muchas de las problemáticas presentes en las organizaciones educativas, muchas de ellas relacionadas con la ausencia de una comunicación más directa, y la poca disposición para llegar a acuerdos entre el gestor y todos los profesionales que lo acompañan es decir; (la negociación) situación que genera ambientes laborales poco armónicos, pero si son manejados desde una perspectiva de que el conflicto permitirá avanzar, evolucionar a la organización y no como una amenaza

que llevará al atraso o al fracaso se podrá contar con instituciones más preparadas para afrontar situaciones conflictivas.

En el Programa Hidrológico Internacional de la UNESCO (UNESCO-PHI) series PCCP. (2003), refiere que muchos conflictos se manejan racionalmente, saliendo en consecuencia, beneficiadas todas las partes. Pero los humanos (as) son seres tanto emocionales como racionales, y muchas veces es la hostilidad y no la razón lo que gobierna la conducta conflictiva.

Es pertinente el planteamiento realizado por el autor en cuanto al manejo de conflictos (salen beneficiadas de todas las partes) esta afirmación se contradice con la realidad vivida en los escenarios educativos actuales es decir; existe mucha insatisfacción entre los miembros de las organizaciones educativas ante las decisiones tomadas por sus gerentes, se cree que no se está sometiendo las problemáticas a una evaluación previa que permita al gestor en el proceso de resolución servir de mediador entre las partes, además se observa la poca participación del personal en la toma de decisiones, así como un proceso comunicacional carente.

No obstante, se conoce que ante el transitar para resolver un conflicto surgen reacciones intrínsecas del ser humanos como la rivalidad, la competencia personal, laboral y ante este evento el gerente no está haciendo saber que lo más importante es llegar a acuerdos conciliatorios, donde todas las partes involucradas ganan pero en especial la organización.

Resulta claro que frente a un conflicto lo más viable es, demostrar capacidades que permita a las partes interesadas pensar, evaluar, tratar de entender y actuar frente a un hecho común del ser humano como lo es reaccionar ante estímulos, su proceso de adaptación hacia el medio

ambiente, significa esto el papel que debe representar el gerente, un papel de mediador para que ambas partes puedan conciliar y entenderse en pro de alcanzar las metas institucionales.

Pero desafortunadamente muchas organizaciones educativas, están cargadas de diversas problemáticas, las cuales definitivamente causan incomodidad, angustia en los docentes y en todos los miembros del plantel educativo. Algunas de ellas tienen que ver con las precarias condiciones en que se encuentran los planteles educativos, la falta de dotación, deficientes programas alimentarios, pero también existen otras problemáticas que surgen como consecuencia de la convivencia diaria y laboral, y que son las más difíciles de solventar. Es por ello, que el gerente educativo debe valerse de muchas herramientas que le permita crear un ambiente de trabajo ligero y de sana convivencia. Una herramienta que actualmente está teniendo efectividad para manejar efectivamente los conflictos organizacionales, es la negociación, vista como una estrategia que permite extender mayores lazos comunicativos con su personal, conocer sus inquietudes, valorarlas y ejercer un rol de mediador de forma tal que pueda transformar el conflicto como un elemento enriquecedor para ambas partes.

Evidentemente, las instituciones educativas son centros destinados a la formación de ciudadanos pero además, son espacios donde necesariamente debe existir un alto nivel de socialización; y es en medio de este proceso de socialización donde por lo general se presentan situaciones conflictivas, que ameritan ser atendidas con celeridad por el gerente educativo y ejecutar acciones para fomentar una cultura de respeto y acuerdo mutuo a fin de buscar posiciones positivas que beneficien a ambas partes, se tomen decisiones que coadyuven al manejo adecuado de la institución, de lo contrario se imposibilitaría el vital funcionamiento y cumplimiento de las metas que se han proyectado.

En este sentido se espera contar con un gerente competente, comprometido con la gestión que ejerce, que posea una formación adecuada que le permita identificar con anticipación los focos conflictivos, y analizar sus características desde un plano muy estratégico.

No obstante, en la actualidad se observa una gerencia educativa que sufre de incongruencias y grandes problemas, se conoce de la insatisfacción que existe, por parte del personal que labora en los espacios educativos en cuanto al ambiente laboral. Se cree que esto se debe a consecuencia de los conflictos que surgen en estas organizaciones, además se observa un gerente poco comprometido con la labor que desempeña, individualista, autoritario, asumiendo una gerencia desde una posición más supervisora y controladora que negociadora y desde este perfil se considera que está tomando muchas decisiones inadecuadas que imposibilitan el buen funcionamiento de la práctica gerencial.

Sin embargo, se considera que es una tarea del gestor crear un ambiente adecuado para emitir opiniones, ser escuchadas, valorar los puntos de vista de cada miembro de la organización es decir; desarrollar aptitudes basadas en la comunicación, apertura y flexibilidad con el firme propósito de generar confianza e involucrar al personal docente, y éste pueda ofrecer soluciones a los problemas teniendo en cuenta que, muchos de ellos se presentan por el nivel de insatisfacción que puede existir entre ellos mismos.

A pesar de las diversas labores que debe desempeñar el gerente, se observa en la realidad que muchos problemas que se presentan en las organizaciones educativas, están asociados a la poca disposición por parte del gerente para establecer canales de comunicación más efectivos, también se observa un bajo nivel de influencia hacia su equipo de trabajo, para convencerlos a exponer sus ideas y hacerlos participe de la resolución de

problemas, haciendo uso de un medio tan antiguo como lo es la negociación que le permitirá tomar decisiones bajo la figura del consenso.

No obstante, se observa actualmente que el funcionamiento de muchas instituciones educativas no es el mejor, existe mucha desmotivación por parte del personal, ya que se conoce que la labor del gerente se concentra solo en transmitir líneas de trabajo emanadas por los órganos superiores como los Ministerios de Educación, Municipios Escolares, otra particularidad que representa un conflicto es la coordinación en las horas de trabajo, cuando los horarios de trabajo no satisfacen al personal estos se sienten irrespetados, al igual cuando no se reconoce su labor profesional y cuando se les presentan situaciones personales que no son escuchadas por sus jefes ni valoradas. Obviamente el gestor no está generando canales de comunicación efectivos, que lo conduzcan a practicar la negociación como herramienta que le permita darle respuesta a muchas de estas dificultades organizacionales.

Al respecto Chiavenato (2011), sostiene que la palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo, Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas.

Expresado en otras palabras, el conflicto es una situación generada comúnmente por quienes hacen vida en una organización, debido a que sus posiciones, necesidades, deseos y valores son incompatibles y el ser humano por naturaleza es cambiante, está cargado de emociones, sentimientos que impiden ver con objetividad el alcance de los hechos que por lo general tienen una solución fácil si interfiere un mediador, capaz de

hacer ceder a ambas partes para llegar a un acuerdo fructífero a través de la negociación.

En Venezuela, con la situación país que se vive actualmente, es necesario cambiar la visión de la gerencia educativa actual, y replantear la acción del nuevo gestor de forma tal que este se involucre en los problemas aportando ideas, colaborando en las soluciones y tomando decisiones, basadas en una comunicación previa con su personal es decir; es fundamental que el gerente de hoy reflexione y entienda que debe aplicar procesos más dinámicos, que den espacios para el dialogo y minimicen los conflictos a través de la aplicación de herramientas más asertivas y novedosas como la negociación.

Robbins y De Cenzo (2008), refieren “La negociación es un proceso en el que dos o más partes que tiene preferencias y prioridades diferentes deben tomar una decisión conjunta y llegar a un acuerdo” (p.408) es decir; negociar implica tener voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas, abordar los temas sin ofender, dominar nuestras reacciones es una buena forma de ganarse el respeto y estar consciente, de los sentimientos de rivalidad y competitividad que pueden existir entre las personas y para ello, el gerente debe poseer una formación adecuada con conocimientos claros acerca del tema a negociar, ósea demostrar firmeza y seguridad sin mostrar parcialidad hacia ninguna de las partes, recalcando que logrando una conciliación se obtendrán mejores resultados académicos, administrativos, de desempeño y estará la organización a la par de las exigencias de la gerencia educativa que se desea transformar.

En atención a lo expresado anteriormente, es pertinente mencionar que la U.E 28 de Octubre es una institución educativa de dependencia

pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación se imparte educación secundaria de primero a quinto año de bachillerato, se pudo percibir por medio de entrevistas informales con el personal docente, administrativo y ambiente la presencia de una serie de conflictos laborales que impiden el normal funcionamiento de la institución.

Entre los conflictos más comunes están las decisiones tomadas de manera unilateralmente por parte del tren directivo considerándose esto como imposiciones y poco estratégico; de igual modo se decide colocar al personal docente en horas administrativas a desarrollar actividades distintas no pertinentes con su especialidad, se realizan amonestaciones por retardos sin antes consultar el motivo de su retardo o buscar una alternativa que beneficie a ambas partes. Asimismo a pesar de que los permisos pueden ser otorgados por el directivo de manera previa para realizar algún trámite legal, diligencia personal, médica o profesional; este muestra poca receptividad con el personal y resalta que lo más importante es la institución.

Dentro de este orden de ideas debe señalarse que el personal no se siente satisfecho con el horario entregado, ya que consideran que no está acorde con su disponibilidad de tiempo, los afecta en su vida personal. Pero por el contrario, otros si quedan muy satisfechos, y al respecto no se trata de resolver la situación de la otra parte haciendo una nueva revisión, conversando, considerando otras alternativas haciendo uso del consenso.

Por esta razón se considera que, en casi todos los casos el tren directivo al momento de tomar decisiones beneficia solo a una parte del equipo de trabajo dejando a un lado a la otra parte en descontento y en desacuerdo con las medidas estipuladas.

Evidentemente esta situación ha generado muchos malestares, desanimo hacia el desempeño de sus funciones, enemistades, diferencias personales y laborales que conllevan a la fractura total de las relaciones interpersonales tan necesarias para convivir en armonía, trabajar en equipo y consensuadamente en cualquier organización. Además esta problemática ha fomentado un ambiente laboral muy incómodo, casi insostenible para ejecutar la proyección de las metas organizacionales, de igual modo el personal ha asumido una actitud defensiva, retardora, irrespetuosa ante la asignación de alguna tarea de orden laboral, escapándose totalmente esta situación de las manos del directivo.

Cabe destacar que la actitud asumida por parte del personal se evidencia en los reportes de inasistencias de aproximadamente 35% del personal, retardos consecutivos que alcanzan los 20 minutos diarios, y en las actas de reuniones o asambleas generales se demuestran acaloradas confrontaciones, con divergencias de ideas donde cada quien defiende su posición y descalifica el planteamiento del otro; este hecho se muestra en aproximadamente 90 % del personal.

Ante todo lo expresado, se piensa que el gerente de esta institución no está haciendo uso de herramientas gerenciales que le permitan resolver con mayor prontitud la variedad de conflictos en los cuales están inmersos, claramente expresa su personal que no se conversa o informa con anticipación sobre alguna decisión tomada, tampoco se realiza un consenso para conocer las opiniones del personal es decir; no se está haciendo uso de una herramienta tan antigua, pero tan útil, humanista y asociada a la productividad organizacional como es la negociación.

Asimismo se impone la necesidad de que el directivo comprenda y utilice la negociación como un medio eficaz para afrontar los desafíos que

acompañan a la actual gerencia; motivado a la situación tan acelerada, cambiante que vive el país en el aspecto político, ideológico, social, económico; pero si esto se combina con otro factor determinante para conducir una gestión educativa de manera exitosa como lo es la comunicación, las decisiones son consensuadas de forma tal que provoquen satisfacción, eviten enfrentamientos, rivalidades, entonces el éxito del desempeño laboral, las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo de una gestión efectiva estaría garantizado. Pero sin embargo esto no representa la realidad de la gestión educativa en este plantel y mucho menos en Venezuela.

Por tal motivo se plantea la siguiente interrogante. ¿Será la negociación un proceso gerencial útil a la gerencia educativa para resolver los conflictos que se presentan en las instituciones escolares?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la Negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de octubre municipio Diego Ibarra

Objetivos Específicos

Indagar que elementos de la negociación utiliza el gerente educativo para establecer acuerdos en el manejo de conflictos en la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra

Describir las etapas del proceso de negociación que los directivos aplican para el manejo de conflictos en la U.E 28 de octubre municipio Diego Ibarra

Identificar los tipos de conflictos que se presentan en la U.E. 28 de octubre municipio Diego Ibarra

Verificar las habilidades gerenciales utilizadas por los directivos para el manejo de los conflictos que se generan en el plantel.

Constatar la utilización de las técnicas de negociación empleadas por la gerencia del plantel para el manejo de los conflictos

Justificación e Importancia

El gerente es una figura fundamental en el entorno educativo, y sobre él recaen grandes responsabilidades que cada día le exige la sociedad en aras de transformación; entre los desafíos que debe asumir el gerente educativo se encuentra la proyección de la educación y el funcionamiento adecuado de las organizaciones educativas. Considerando que para ello, se debe mejorar el desempeño, ambiente y relaciones laborales, estos indicadores hacen necesaria la implementación de elementos o herramientas, que faciliten la resolución de conflictos, con el propósito de ofrecer alternativas que permitan conducir acertadamente la gestión educativa.

En relación a lo descrito anteriormente, la presente investigación busca comprobar su carácter novedoso y trascendental, al plantearse la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa. Desde el punto de vista teórico esta investigación se justifica, ya que por medio de la revisión de textos y documentos se pudo reunir material

bibliográfico variado e interesante, que seguramente será muy útil para la fundamentación teórica de investigaciones posteriores alusivas a la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa.

De igual forma con esta investigación, se estará fomentando la reflexión y el debate social educativo, sobre el conocimiento ya existente acerca del manejo de la negociación por parte del gerente para ser utilizada como un proceso, creativo, innovador, humanista que sirva de puente para resolver los diversos conflictos que se pueden presentar en las instituciones educativas.

Desde un enfoque social – institucional, el propósito de esta investigación resulta beneficioso para la U. E 28 de Octubre, el resto de las instituciones educativas y el país ya que su aporte será utilizado para iniciar o darle continuidad a otros estudios que permitan mejorar el ambiente laboral, la comunicación entre el personal, las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo y organizado, dirigido hacia la solución de conflictos y el funcionamiento de organizaciones más exitosas, que podrán hacer uso de alternativas de consenso, acuerdos y negociación.

Desde el punto de vista metodológico, las técnicas e instrumentos que se emplearán durante la ejecución de este estudio servirán de soporte para las investigaciones próximas, sobre la negociación como herramienta en el manejo de conflictos en la gerencia educativa específicamente en el campo educativo.

Desde el punto de vista personal, el logro de este trabajo de investigación representa una satisfacción por el aporte que brindará a la sociedad no sólo en el ámbito educativo sino también en el político, cultural,

empresarial ya que las organizaciones están en todas partes y con ellas los conflictos. Asimismo en el plano profesional, se podrá describir la realidad que vive la U.E 28 de Octubre al igual que otras instituciones, y finalmente este humilde aporte permitirá a la autora optar por el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se muestra la referencia documental que fundamenta esta investigación, así como los antecedentes nacionales e internacionales que tienen vinculación con el estudio y aportes importantes para la ejecución de la misma, de igual modo se presentan las bases teóricas y legales que sustentan todo el proceso de investigación. Cabe destacar que los antecedentes presentados a continuación obedecen a un orden cronológico.

Antecedentes de la Investigación

Para la sustentación de este estudio fue necesario desarrollar una búsqueda minuciosa de trabajos alusivos a la problemática planteada, estos se considerarán como antecedentes inmediatos y se tomarán en cuenta los aspectos más relevantes.

Antecedentes Internacionales

Sigüenza W. (2012), Ecuatoriano realizó una investigación denominada ***“Estudio de los tipos de conflictos educativos en los adolescentes de décimo de educación general básica”*** que persigue como objetivo principal describir los tipos de conflictos educativos existentes en los décimos años de educación general básica entre estudiantes, docentes y padres de familia del Colegio Experimental Manuel J calle, en base a la teoría de la mediación como medio alternativo de solución de

conflictos. La investigación se realizó con adolescentes de cuatro cursos de décimo de educación general básica del colegio Manuel J calle, se indagó en primer lugar los conflictos entre estudiantes- estudiantes, estudiantes-profesores, y estudiantes- padres de familia. En segundo lugar se presentó una propuesta basada en la mediación de conflictos para la solución adecuada de los mismos dentro del ámbito educativo. La metodología empleada fue cuanti – cualitativa, utilizando de esta manera técnicas de las dos metodologías divididas en tres categorías que permitieran conseguir la información perseguida. Para el desarrollo de la investigación se elaboró una encuesta piloto cuyo formulario contenía cinco áreas definidas; se emplearon técnicas cualitativas y entrevistas semiestructuradas a padres de familia y docentes, así como también a un grupo focal a los estudiantes de los décimos. Está sustentada por el Origen de la teoría del conflicto Highton y Álvarez (1996)

Entre las conclusiones se destacan que el conflicto es inherente a la humanidad, el problema no es el conflicto, sino la manera en cómo se asume y las alternativas de solución al mismo. Un conflicto siempre estará compuesto por tres variables concluyentes: las posiciones, los intereses y las necesidades; además el mediador debe actuar sobre las mismas, para dar solución a los conflictos. La mediación es un medio alternativo para la solución de conflictos en cualquier campo humano.

Resulta vinculante esta investigación desarrollada por Sigüenza al describir las posiciones, los intereses y necesidades como variables determinantes en la generación de un conflicto, de igual modo al destacar los alcances que puede tener el gestor en su actuación como mediador no sólo en el gerenciamiento educativo sino en cualquier ámbito de la vida humana.

De esta forma se evidencia, como el gerente a través de la mediación puede ser capaz de controlar o desarticular las situaciones conflictivas, al evaluar las alternativas que surgen como consecuencia de este proceso; pero para ello amerita tener una preparación adecuada, que le permitirá tener mayor objetividad para equilibrar la situación hacia el punto más favorable para ambas partes y la organización educativa.

Siguiendo el mismo orden Prieto. (2012), presentó su tesis doctoral denominada **“Calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de conflictos de España y Paraguay”**. En la Universidad de Salamanca, España, en la Facultad de Psicología Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamientos Psicológicos. Cuyo objetivo fue realizar un estudio empírico que pretende dar un paso más en la investigación sobre la calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de España y Paraguay; espera contribuir al conocimiento de los factores asociados a los riesgos psicosociales e identificar de los factores protectores asociados a la salud y por ende a la calidad de vida.

Metodológicamente se estudiaron dos grupos, por un lado, mediadores de conflictos de España y Paraguay y, por otro, negociadores y profesionales en formación para ser mediadores de Paraguay. La evaluación de su calidad de vida laboral permitió detectar necesidades que pueden traducirse en propuestas de intervención para la reducción de los factores de riesgo que afectan a su satisfacción, así como para la potenciación de los elementos que mejoran su bienestar.

El autor concluye indicando que el estrés laboral, el síndrome de burnout y el workengagement son elementos fundamentales que forman parte del engranaje relacionado a la calidad de vida en general y laboral de todo profesional que desempeña tareas en la negociación y mediación de

conflictos. En este sentido, y en ausencia de trabajos previos de tal envergadura, en la población que nos interesa, a nivel de España y Paraguay.

Resulta vinculante este estudio elaborado por Prieto (Ob. Cit.) a manera de reflexión, ya que se considera que quienes deben ejercer la labor de la negociación o mediación en las organizaciones educativas en la mayoría de los casos, son sus gestores (el directivo) y éstos deben reunir ciertas características acordes a la aplicación de esta estrategia gerencial como : objetividad, serenidad, ser comunicativo, concentración, capacidad de dominio de grupo y demostrar un nivel de compromiso con la organización que dirigen. Pero también es notorio, las fuertes presiones laborales a las cuales están sometidos los gerentes educativos a fin de poner en marcha organizaciones más eficientes tales como: de índole académico, administrativo, fuentes vivas.

En consecuencia se desea resaltar que, existen muchos factores biopsicosociales que afectan de forma negativa la calidad de vida de los miembros de la organización, incluyendo a los negociadores que pudieran tener tendencia a adquirir enfermedades asociadas al estrés laboral como el síndrome de burnout, que lógicamente le dificultará dirigir procesos de negociación y así mismo poder expresarse con fluidez, tranquilidad, escuchar a todos y tomar decisiones que beneficien por igual

Antecedentes Nacionales

Guanchez V (2.014), realizo una investigación que lleva por nombre ***“Estrategias de negociación gerencial en el manejo de conflictos en el contexto educativo”*** y cuyo objetivo fue ***proponer a estrategias de negociación gerencial en el manejo de conflictos en el contexto***

educativo de la Escuela de Talento Deportivo “Corina Romer de Salas”
ubicada en Valencia, estado Carabobo.

La investigación empleada fue cuantitativa enfocada en el proyecto factible, con un diseño de campo de tipo no experimental, definido el estudio, como transeccional, estructurado en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño. La población estuvo conformada por cincuenta y cuatro (54) docentes. Para la muestra se seleccionó un treinta por ciento (30%) de la población total, la cual estuvo representada por dieciséis (16) sujetos. La muestra fue tomada en forma aleatoria, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario policotómico con cinco alternativas de respuestas.

El autor concluyó, indicando que los resultados arrojados en la presente investigación, permitieron demostrar que el gerente educativo de esta institución posee habilidades para manejar conflictos sin embargo no las ha desarrollado eficientemente, es por ello que se realiza la propuesta de estrategias de negociación gerencial para la resolución de conflictos.

Debe señalarse que el estudio realizado por Guanchez, guarda relación con esta investigación por considerar de gran importancia que el gerente educativo deba desarrollar ciertas habilidades que le permitirán practicar efectivamente el proceso de negociación, para lograrlo es necesario que éste se nutra de información en cuanto a los temas a discutir, como abordarlos o reaccionar ante los futuros acontecimientos que se presentan en esta etapa. De esta forma, se piensa que el gerente a través del empleo del proceso de la negociación podría ubicar un punto de enlace entre las partes y a la vez estaría contribuyendo a propiciar mejores relaciones de trabajo, respeto y armonía dentro de la organización.

Seguidamente Barrios (2013), realiza una investigación denominada **“Manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana San Carlos Estado Cojedes”** cuyo objetivo general es proponer y diseñar un plan que permita mediante la aplicación de estrategias, mejorar las relaciones entre el personal de la referida institución, considerando que la toma de decisiones en la misma genera conflictos. Cabe destacar que el director no cumple con las funciones de un gerente ocasionando discordia entre el personal.

La misma se enmarcó bajo un estudio de tipo descriptivo y de campo, se utilizó como población el personal de la institución, del cual solo se tomó al personal directivo y coordinadores, para un total de 23 sujetos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario policotómico, tipo Lickert, contentivo de tres (3) opciones de respuestas: siempre, algunas veces y nunca.

Esta investigación busca el cambio de actitud del personal directivo, mediante la aplicación de estrategias que conlleven a solucionar los conflictos comunicacionales, permitiendo de esa forma, solucionar los inconvenientes presentados.

En relación a lo antes expuesto esta investigación es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio ya que la misma busca aplicar estrategias a fin de mejorar las relaciones entre el personal, resolver los conflictos comunicacionales presentados en dicha institución producto de la toma de decisiones.

Por su parte, Martínez (2011), realizó una investigación denominada **“Manifestaciones y manejo de conflictos desde las aulas de clase”** y presenta como objetivo principal el análisis de las manifestaciones y el

manejo de conflictos en el aula de clases de la Escuela Básica Estatal Juan Francisco Reyes Baena, ubicado en el Barrio Brisas del Paraíso de San Félix. La misma estuvo fundamentada bajo un diseño de investigación descriptiva, no experimental, de tipo de campo, con una población y muestra de Cuarenta y Dos (42) docentes y Dos (2) Directivos, utilizándose como técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario.

El marco teórico que lo soporta se fundamentó en la escuela como institución y reflejo social, en las diferentes concepciones del conflicto, su definición, posibles causas y orígenes del mismo, los tipos de conflictos, y éste como una estrategia de aprendizaje, así como algunas estrategias propuestas en función de ese aprendizaje.

Como conclusión, se determinó que en las aulas de clases existen conflictos con múltiples causales a los cuales los docentes piensan que no tienen la responsabilidad en ellos o no se sienten formados para afrontar los conflictos que se les presentan. Como recomendaciones se establece diseñar programas donde se involucre a la comunidad educativa, relacionado al desarrollo de habilidades, y destrezas personales y sociales, donde se incluya información teórica y práctica sobre el manejo de conflictos que permitan el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes.

Esta investigación realizada por Martínez resulta vinculante con este estudio debido a la necesidad que existe por parte del personal docente en obtener una formación adecuada que les permita conocer los procesos que le ayudarán a atender estratégicamente las situaciones conflictivas: En este sentido la negociación juega un papel fundamental por considerarse un proceso muy útil para el gerente al momento de solventar las divergencias que se presentan en las organizaciones educativas.

De igual manera Sánchez M. (2011), refiere una investigación que recibe como título “**Mediación educativa como estrategia para la resolución de conflictos en el aula**” cuyo objetivo es, mejorar la comunicación y disminuir los conflictos, en el ámbito educacional, de manera especial en los docentes universitarios donde se requiere de un medio alternativo para resolver divergencias como lo es la mediación.

Estuvo enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo, propone la capacitación para la resolución de conflictos en el aula. Los sujetos de estudio lo conformaron 45 docentes de la institución, a quienes se le aplicó la técnica de la encuesta a través del instrumento tipo cuestionario, previa validación y confiabilidad del mismo.

Con los resultados se logró evidenciar la necesidad de realizar un taller de capacitación sobre Mediación Educativa orientada a los docentes del decanato de ciencias veterinarias que conlleven a afianzar a través del trabajo en equipo, esfuerzos académicos que se requieran para mejorar la resolución de conflictos en el aula. Pero al mismo tiempo se hace necesario un recurso humano preparado en mediación educativa que genere cambios profundos en la educación y que estos cambios establezcan los logros en el sentido que corresponda con el nivel de excelencia deseado. Estuvo sustentada por la teoría del conflicto Coser (1954), teoría de la acción comunicativa Habermas (1981)

Esta investigación realizada por Sánchez se corresponde con este estudio por considerar relevante la formación de los docentes en la mediación educativa; es vital que los responsables de este proceso posean conocimientos claros al respecto, esto les permitirá actuar de forma sistematizada, tener mayor amplitud del tema en discusión e influencia entre las partes involucradas. Pero además se considera que en este proceso de

formación se pueden desarrollar ciertas destrezas relevantes para la práctica de esta técnica como lo es: lograr un mayor control; tener objetividad y paciencia.

Bases Teóricas

Gerencia

La gerencia es un término empleado en muchos ámbitos organizacionales en forma global se puede decir que es una labor donde recae mucha responsabilidad hacia la persona que la ejerce, ya que esta se asocia a la dirección, administración y negociación de los recursos con que cuenta una organización. La gerencia es uno de los cargos de mayor jerarquía de una organización, y es por ello que se cree que quienes forman parte de la organización y la sociedad en general tienen muchas expectativas positivas traducidas en productividad debido al nivel que ésta representa. Al respecto plantea Álvarez (2007) define al gerente de la siguiente manera: “. . . ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica. “(p.124)

Esta conceptualización aportada por el autor plantea al gerente como una figura clave, determinante en el gran reto que significa gerenciar actualmente sobretodo en sociedades tan desequilibradas producto de factores políticos, económicos, culturales que evidentemente generan grandes conflictos en el seno de muchas organizaciones y amerita de un intermediario, que posea dominio, sea capaz de impulsar las metas organizacionales, estimule al personal impulsando las relaciones personales, creando condiciones laborales favorables y pueda mediar ante las posibles problemáticas que se presenten en la gerencia.

Según Alvarado (2009), “la gerencia como una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo”. Por tanto el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p.31)

Evidentemente, la gerencia es una labor que amerita que su principal figura jerárquica (el gestor) y el personal que hacen vida en la organización en este caso educativa tengan objetivos muy claros; ya que precisamente es hacia donde la “función administrativa” esta direccionada es decir; coordinar ciertas actividades que le permitan tener mayor eficacia y eficiencia con objetivos comunes y el mantenimiento de un clima laboral favorable, todas estas metas se podrán desarrollar, si se pone en práctica la función gerencial de planeación, organización, dirección y control.

Por otra parte asegura Padilla (2009), que “la gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de la organización (p.18).

Resulta interesante el hecho de que el autor defina a la gerencia como un arte, esto invita a reflexionar como el gerente en el ejercicio de sus funciones puede ser capaz, de desarrollar ciertas habilidades que le permitirán conducir exitosamente el destino de la organización entre ellas: poseer cierto nivel de sensibilidad, esto le permitirá posicionarse en el lugar del otro al resolver alguna situación problemática, entender y valorar el desempeño del personal cuando así lo merezca. Asimismo, podrá comunicarse acertadamente con su equipo de trabajo, discutir e internalizar el cúmulo de ideas, emociones típicas de una organización; pero al mismo tiempo desde la gerencia se podrá aplicar la creatividad e innovación en la

aplicación de estrategias propias de la gerencia y en especial la de objeto de estudio de esta investigación la negociación.

Por otra parte el autor expresa que la gerencia es una ciencia, tal definición denota un carácter más formal debido a que desde la gerencia se debe demostrar un alto nivel de profesionalismo en la aplicación de los conocimientos y en el logro de objetividad, para ello se requiere aplicar ciertas funciones de forma sistematizada (planificación, organización, dirección y control), evaluar los escenarios observados desde la experiencia, de forma tal que se puedan tomar decisiones consensuadas que seguramente contribuirán a resolver posibles conflictos que típicamente se presentan en las organizaciones.

Al mismo tiempo este autor resalta en torno a la gerencia la importancia de trabajar en equipo, se considera que de esta manera se podrá tener mayor interacción, coordinación de las labores y la unificación de las metas que al final de cuentas es el mayor propósito que desean alcanzar todas las organizaciones considerando que es la mejor vía para lograr exitosamente sus objetivos.

Gerencia educativa

La gerencia educativa puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones 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. Lugo y Luque (2008).

En otras palabras, la gerencia educativa es una tarea que representa grandes responsabilidades por parte de quien le corresponde ejercer esta ardua labor es decir; el director debe poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades gerenciales, con el propósito de articular de forma planificada todos los recursos de la institución, tanto humanos como materiales; a fin de lograr mayor fluidez en las actividades que se desarrollan y en las relaciones interpersonales, todo esto permitirá tener un equilibrio en el clima organizacional.

La Negociación

Entre los diversos desafíos que actualmente deben afrontar las organizaciones educativas actuales se encuentra direccionar sus metas hacia la minimización o erradicación de las situaciones conflictivas propias de su entorno, ante esta realidad resulta necesario que desde el gerencia educativa se apliquen procesos de negociación que conduzcan a la creación de escenarios flexibles al diálogo, la participación, el establecimiento de acuerdos a través de decisiones tomadas por medio del consenso.

Al respecto Maubert (2006), plantea que la negociación “es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos” (p.54); es decir, la negociación es un proceso de mucha dinámica e interacción que admite la pluralidad de opiniones entre las partes involucradas a fin de darle respuesta a las divergencias personales o colectivas típicas de una organización.

En este sentido se considera a la negociación como un proceso que permitirá tener la oportunidad de discutir y encontrar un acuerdo satisfactorio, voluntario para ambas partes, pero sobre todo se debe generar un clima de

respeto hacia la posición contraria; por ello se cree que el resultado logrado conducirá a tener mejores relaciones interpersonales y organizaciones más armoniosas,

Igualmente Ertel (2008), Considera que “la negociación es un medio mediante el cual, los directivos y demás miembros de la organización pueden resolver sus problemas de manera conjunta” (p.67). Ciertamente la práctica de negociación representa un apoyo útil a nivel gerencial, se cree que este proceso le permitirá al gerente tener un contacto más directo con el equipo de trabajo, conocer sus potencialidades, debilidades, proyecciones laborales.

Además se piensa que con el empleo de este proceso se podrán establecer espacios de diálogo para exponer los planteamientos, discutirlos, evaluarlos de forma unificada y al mismo tiempo pudiera contribuir a mejorar el desempeño laboral, las relaciones interpersonales; lo que se traduce en un funcionamiento organizacional acorde a sus propias necesidades.

Según Jones y George (2006), “la negociación es el método de solución de conflictos en el que las dos partes del conflicto ponderan las opciones de repartirse los recursos, con el fin de llegar a una solución aceptable para ambas partes” (p.618).

Expresado en otras palabras, se comprende que la negociación es un proceso que permite desarticular las situaciones problemáticas, para ello es fundamental que los involucrados no tomen decisiones precipitadas, es recomendable que primeramente se examine de forma detallada las alternativas sin que exista ninguna parcialidad, el propósito estará orientado a que los involucrados puedan alcanzar un alto nivel de satisfacción que les permita establecer un nuevo encuentro, no necesariamente para resolver

una situación conflictiva sino para establecer las metas organizacionales o alguna dinámica de trabajo.

Aunado a esto Varela (2006), señala que “para establecer una negociación deben tomarse en cuenta los intereses, y estos pueden ser contrapuestos, relativos o comunes (p.85).

Esta afirmación aportada por el autor, permite reflexionar acerca de ciertos indicadores que puedan influir en el proceso de negociación, entre ellos la naturaleza humana que de por si es muy marcada por sus diferencias; además es típico encontrar en las organizaciones personas competitivas, con puntos de vista diferente, sentimientos de rivalidad o deseos contrarios. Precisamente estos factores son los que van a dar inicio a un proceso de negociación que pueda lograr obtener criterios únicos entre las partes, y así mejorar el clima laboral y signifique la vía para obtener organizaciones más productivas.

El Proceso de Negociación

Según Robbins y Judge. (2009, P. 499), señala que el proceso de negociación consta de cinco etapas:

- (1) preparación y planeación
- (2) definición de reglas generales
- (3) aclaración y justificación
- (4) toma de acuerdo y solución de problemas
- (5) cierre e implementación.

Preparación y planeación: Antes de comenzar a negociar necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que

llevo a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué quiere de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera un gerente de compras de Dell computer, y su meta fuera lograr una reducción de costos significativa de su proveedor de teclados, asegúrese de que ésta permanezca como algo capital en las discusiones, y no sea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil poner por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

Este primer paso es determinante, ya que permite obtener información y analizarla de forma detallada de los diversos elementos que participan en el proceso de negociación entre ellos: el origen del conflicto, las partes involucradas, su propósito y conocer cuál es su disposición para resolver la situación. Toda esta información facilitará la creación de una estrategia que permita acordar una alternativa que resulte favorable para ambas partes sin sobrepasar el límite de alguno de los involucrados.

En este sentido se considera que, quien participa en este proceso debe poseer ciertas características claves que le permitirán lograrlo con mayor amplitud una de ellas: capacidad de indagación, planeación asertividad, flexibilidad, creatividad, conocimiento y análisis, debido a que durante este proceso se debe enfrentar ante diversas situaciones que se presentan, pero además; debe considerar otros factores como: el lugar donde se realice la negociación, el tiempo a considerar y el estilo de negociación.

Definición de reglas generales: Una vez que hizo la planeación y desarrollo de una estrategia, está listo para definir las reglas y procedimientos de operación con la otra parte al respecto de la negociación.

¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitara la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir, si se llega a un impasse? Durante esta fase, las partes también cambian sus propuestas o demandas iniciales.

Básicamente durante el desarrollo de este proceso las partes involucradas por medio de un acuerdo establecen las normativas o preceptos que deben respetar durante la negociación incluyendo la metodología más apropiada o los pasos a seguir, considerando que para ello se debe tomar en cuenta las necesidades de cada quien.

Aclaración y justificación: Cuando se han planteado las posiciones de partida, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, afirmarán y justificarán sus demandas originales. Esto no necesita ser motivo de confrontación, por el contrario, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los asuntos, porque son importantes y como llegó cada quien a sus peticiones de inicio. Este es el punto en el que tal vez quiera dar a la otra parte cualquier documentación que de apoyo a la posición de usted.

Esta fase es propicia para la apertura un proceso de comunicación fluido, que le permita a todos los interesados participar, exponiendo sus planteamientos o posturas sobre el tema en desacuerdo; y a la vez es oportuno para que cada quien pueda defender sus ideas no sólo a través de la palabra sino evidenciándolas a través de algún material que certifique su veracidad.

De igual modo esta fase puede ser considerada como un espacio para la reflexión, propagación de ideas, derrotar a la desconfianza y a la vez lograr

uno de los grandes retos de las organizaciones educativas basados en mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros.

Toma de acuerdos y solución de problemas: la esencia del proceso de negociación es la toma y daga real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Esta fase es decisoria ya que las partes participantes en el acto logran establecer convenios cónsonos con sus propias realidades, es decir: es un punto de encuentro, aceptación y conformidad hacia lo convenido. En otras palabras el clima organizacional debe estar propicio para encontrar una solución a la(s) problemáticas presentes.

Cierre e implementación: la etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implementación y vigilancia. En las negociaciones importantes que incluye todo, desde acuerdos laborales hasta términos de arrendamiento para comprar un inmueble o negociar una oferta de empleo para un puesto de alta dirección, esto requiere trabajar en los puntos específicos del contrato. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el cierre del proyecto de negociación no es nada más formal que un apretón de manos. (p. 500)

Esta es una etapa que representa mucha satisfacción para quienes han iniciado un arduo proceso de negociación y finalmente han podido alcanzar uno de sus propósitos fundamentales como lo es "lograr un feliz acuerdo entre las partes". Consiste en poner en práctica todas las medidas y métodos establecidos en las fases anteriores, supervisar el cumplimiento de las normas constituidas.

Elementos de la Negociación

Los 7 elementos del Método Harvard

Fisher, Ury y Patton, (1980), citados por Cane (2009), establecieron 7 elementos del proceso que intervienen y se relacionan entre sí, que proporcionan un marco analítico y conceptual importante para la obtención de acuerdos gana – gana, objetivo principal de éste método: Intereses, Alternativas, Opciones, Criterios Legítimos, Compromiso, Comunicación y Relación:

1. Alternativas al no acuerdo: No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. O bien se llega a acuerdos precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: “Tómalo o déjalo”. Debemos tener bien preparado lo que suceda si “lo dejo”. ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?

Significa que cuando en una negociación inicialmente no se logra un convenio, es ideal que no se dé por culminado el proceso, es pertinente que el negociador demuestre sus habilidades, creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentadas en el panel de negociación. Para ello es necesario que posea conocimientos amplios en torno al tema a tratar, esto le permitirá desenvolverse mejor demostrando más seguridad, confianza y aceptación al hacer sus nuevas propuestas es decir; les facilitará el proceso de negociación, pero además invitará a reflexionar que ante la discrepancia de poder llegar a un acuerdo se debe considerar que siempre debe existir una o varias posibilidades que ayudarán a concretarlo de forma factible. Cabe destacar que algunas de las situaciones conflictivas en las organizaciones educativas surgen ante el hecho de estar encasillados en una única alternativa y no existe la visión o habilidad para hacer otra propuesta.

2. Intereses y posiciones: El Interés es todo aquello que no podemos intercambiar con las otras partes. Y las posiciones es la actitud que tienes acerca del tema a negociar. Un ejemplo sería: en la industria de la construcción, cuando queremos comprar un material pero estamos en el estira y el afloje en el precio, en eso nos ofrecen uno a un menor precio pero también a menor calidad, así que el dilema es escoger entre unos de los dos materiales. Es fácil confundir los objetivos a los temas de la negociación con los intereses. Los intereses son los que hacen tener inclinación hacia ciertas cosas que se desean y las posiciones son las posturas que se adoptan ante un hecho en una negociación se espera que salgan beneficiadas las partes intervinientes; por ello es necesario que el negociador pueda ser capaz de demostrar su habilidad profesional, para discernir acerca de las verdaderas necesidades, deseos, aspiraciones de los participantes en el proceso de forma tal que basado en ello pueda centrar el acuerdo y no precisamente sobre sus posiciones es decir; sobre lo que se manifiesta en el exterior.

3. Opciones: Identificar toda la gama de posibilidades en las cuales las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones. Puntos básicos para generar opciones: Conocer muy bien los procesos de crear valor, reclamar valor y la elección de REC. CREAR.

Separar el proceso de inventar y generar ideas de decisión. Realizar sesiones de «lluvia de ideas» con los equipos de negociación de ambas partes. Los mejores valores están en las diferencias. Por ejemplo, actitud frente al riesgo, cadencia temporal, percepciones, valor marginal de la misma cosa.

Es típico que en una negociación existan varias alternativa pero también que exista la discrepancia para poder elegir entre una y otra. Elegir

acertadamente la mejor entre muchas posibilidades ayudará a lograr un acuerdo eficiente donde cada una de las partes pueden salir beneficiadas sin necesidad de que uno pueda afectar al otro, para ello es necesario que exista cooperación y consentimiento por ambas partes. En este sentido se cree que si los conflictos que se presentan en los ambientes educativos se practica la cooperación y con sentimiento se pudiera resolver muchas situaciones problemáticas a través de la negociación.

4. Criterios: Los criterios tienen que delinarse perfectamente para que el acuerdo al que se va llegar deba ser con prudencia y justo para ambas partes. Es importante para nosotros que la otra parte tenga la sensación de habernos «ganado», aunque ello no sea cierto y nosotros hayamos conseguido nuestros objetivos. Este ejercicio ayudará además a descubrir nuevos intereses y opciones útiles a la negociación.

Son los principios quienes ayudan a demarcar la objetividad en la negociación, son contrarios a la lógica, realidad y experiencia personal; más bien son de conformidad y adecuación a la ley. Estos principios tratan de evitar las imposiciones que comúnmente pueden surgir en una etapa de negociación, su fin persigue lo justo, lo equitativo pero para ello es importante contar con referencias externas como: estándares universales, publicaciones e investigaciones reconocidas u opiniones de terceros calificados. En el caso de la gerencia educativa existen muchas referencias externas que podrían contribuir a darle legitimidad a un futuro proceso de negociación entre ellas: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica de Educación, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Proyectos Educativos, Reglamento Interno, Ley Orgánica de Procesos Administrativos, Expedientes Administrativos, Ley Orgánica Para el Niño y el Adolescente, Valores Universales, Funciones Directivas y la Resolución 058. Significa que si se direcciona el proceso de negociación

sobre estos referentes permitirá que las partes involucradas sientan mayor nitidez, conformidad y confianza en las propuestas que se plantean por el carácter legítimo que representan.

5. Relación: Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Para una buena relación no debes mezclar problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

Las relaciones pueden surgir en cualquier ambiente donde las personas se desenvuelvan, son una clave para que lleguen a alcanzar muchos logros, especialmente en una negociación se espera que sean sólidas y duraderas, apartadas del plano personal, basadas en el respeto, confianza, comprensión y persuasión mutua, que permitan tener un equilibrio con el apoyo de la comunicación para así poder lograr el propósito más deseado entre negociadores “llegar a un acuerdo”. En las organizaciones educativas generalmente quienes tienen buenas relaciones fácilmente pueden asistir a una mesa de negociación y llegar a un acuerdo que quizás sea superior de lo que inicialmente se esperaba alcanzar.

6. Comunicación: La forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen «el beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando se negocia cara a cara porque sólo de esta forma es posible compartir información vital.

De este modo, si el volumen de las transacciones a realizar es importante, vale la pena el ir a conocer personalmente a la persona con la que luego se debe negociar por teléfono o e-mail. Se ha comprobado que si ambas partes tienen en común un conocimiento personal positivo, entonces

el método de comunicación (teléfono, e-mail, etc.) debe tener importancia para el buen resultado. Si los negociadores, al contrario no se conocen o son extraños el medio se convierte en crítico y marca la diferencia.

Por esto, la confianza y la aportación se establecen mucho más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacer por teléfono o e-mail entre extraños.

Por consiguiente, lograr efectividad en una negociación, es un reto que exige el empleo de ciertas habilidades comunicacionales que facilitan la manera de transmitir las informaciones adecuadamente, de forma que esta sea clara, precisa, con buena sintaxis y permita la fluidez necesaria para hacer aportes, aclaratorias, recomendaciones o planteamientos de forma general que contribuyan a llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes.

En este sentido, será muy útil que los negociadores tengan un trato más directo es decir; que la comunicación sea cara a cara en la manera de lo posible, de esta forma se estará fomentando mayor confianza hacia las propuestas de cada parte, con la posibilidad de que una o ambas pueda ceder un poco de su lado; además es importante destacar que la eficacia de la comunicación en una negociación no sólo consiste en transmitir mensajes acertadamente sino que también se amerita tener la disposición para escuchar con detenimiento los de los demás.

7. Compromisos: Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Podríamos llamarlos el «borrador del contrato». Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planteamiento, estructuración y hayan sido

diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

Los compromisos representan el aspecto más formal de una negociación, se considera como una obligación o promesa que surge como consecuencia de un acuerdo donde las partes asumen ciertas responsabilidades demostrando capacidad de conciencia para cumplir con lo acordado. De igual modo, el establecimiento del compromiso servirá para acordar sobre lo que cada parte estará dispuesta de hacer o no hacer, por eso se espera que los negociadores tengan ideas claras acerca de donde les gustaría llegar de forma tal que los convenios sean prácticos y perduren en el tiempo.

Conflicto

El hombre en su proceso de evolución, siempre se ha encontrado en la búsqueda de mejorar sus condiciones de vida, escalar posiciones o ascender en los diversos escenarios donde se desenvuelve. Uno de los más importantes es el ambiente de trabajo, donde existen factores que pueden dificultar el funcionamiento, la paz y armonía necesaria para tener un ambiente laborar adecuado al logro de las metas institucionales, entre ellos: la rivalidad, la competitividad, la diversidad de opiniones y la poca objetividad de algunos trabajadores, situaciones que generan roces y conflictos con las personas que se encuentran a su alrededor, por estas razones se hace necesario conocer que es un conflicto y como se generan dentro de las organizaciones.

Según Robbins y De Cenzo (2008) “El conflicto es el proceso en el que una parte interfiere conscientemente en los esfuerzos que otro realiza para lograr sus metas” (p.389). Es decir; un conflicto se produce ante la

presencia de dos partes que se encuentran confrontadas por un mismo propósito, ambas tratan de impedir o invalidar las acciones de su contrario a fin de considerarse merecedor de la razón, es por esto que ante esta razón se considera necesario el proceso de la negociación motivo de estudio de esta investigación.

Robbins (2010) afirma que “Un conflicto es un desacuerdo, generalmente acerca del tiempo, procedimientos o metas. “El conflicto casi siempre resulta de diferencias en las expectativas de las personas” (p.263). Expresado en otras palabras, los conflictos son enfrentamientos que surgen de manera consciente e inconsciente entre individuos que luchan por sus propios beneficios sin importarle el bienestar del otro: Se cree que durante esta fase de conflictividad, los involucrados demuestran una actitud antagónica, individualista, carente de objetividad que ciertamente le darán más fuerza al conflicto.

Robbins (2010) señala que “Un conflicto es un desacuerdo, generalmente acerca del tiempo, procedimientos y-o metas. El conflicto casi siempre resulta de diferencias en las expectativas de las personas”. (p. 263). Es por ello que se cree que el conflicto forma parte de la esencia del hombre por defender sus puntos de vista, ideales y sus propios valores aunque esto le genere malestares en su propio entorno.

Tipos de Conflictos

Los tipos de conflictos pueden variar dependiendo de quienes participan en él o quienes se ven afectados por el mismo. Al respecto plantea Newstron (2007), “el conflicto puede ocurrir en un empleado, entre individuos y grupos a través de organizaciones cuando compiten” (p. 253). La rivalidad representa un elemento generador de los tipos de conflictos, es posible que

una sola persona produzca su propio conflicto, que entre compañeros se enfrenten por alguna diferencia profesional, pero en definitiva del tipo que sea estaría afectando los intereses de la organización.

De similar concepción Mauri y Martínez (2007) opinan que los niveles inadecuados o excesivos de conflictos en el grupo producen problemas en el rendimiento del mismo” (p. 115)

Asimismo, Jones y George (2006), señalan que “existen varias formas de conflictos: entre personas, dentro de los grupos, entre grupos y entre organizaciones. Comprender las diferencias de estas formas ayudara a los administradores a manejar los conflictos” (p.608). Al respecto se considera que dada la variedad de conflictos que se pueden presentar en el seno organizacional se hace necesaria la inminente actuación estratégica del gerente educativo con señales de buena capacitación y certeza para atender las diversas particularidades conflictivas

Intrapersonales

Por su parte Rue y Lloyd (2006), señalan que el conflicto intrapersonal “es interno del individuo y probablemente sea la forma más difícil de analizar. Básicamente, se relaciona con la secuencia motivacional, necesidad-impulso-meta. El conflicto intrapersonal puede resultar cuando existen obstáculos entre el impulso y la meta” (p. 240). Analizando este planteamiento se infiere que este tipo de conflicto es una lucha del individuo hacia sí mismo, tratando de alcanzar sus propios propósitos para ello debe enfrentar las dificultades que se presenta es decir; es una confrontación entre lo que se ha proyectado lograr y no se puede obtener por algún motivo.

Ahora bien para Rodríguez (2005), son “conflictos derivados de incongruencias de status (una persona que tiene dos status diferentes, en distintas situaciones sociales de la organización o fuera de ella” (p. 65). Ciertamente, el hecho de que una persona, deba desenvolverse en dos ambientes totalmente diferentes esto se considera una causa para generar uno o varios conflictos en su interior, debido a que no existe un equilibrio en el desarrollo de sus actividades. Es por ello que se considera, que los conflictos intrapersonales provienen del interior de cada persona, especialmente cuando sus necesidades chocan con las de las personas de su entorno.

Por otra parte, el ser humano tiende a comparar sus buenas experiencias con las no tan buenas, y al no poseer condiciones laborales o de vida que no satisfagan su interior, se produce una frustración que en muchos casos podría mejorar si el gestor hace una intervención a tiempo, demostrando sus conocimientos y estrategias, comunicándose, escuchando para tratar de conocer sus necesidades e iniciar un proceso de negociación que pueda solventar la situación conflictiva o en última instancia esta persona deberá acudir a una atención especializada.

Interpersonales

El elemento comunicacional empleado asertivamente, representa un proceso muy eficaz no sólo para solventar situaciones conflictivas sino también para prevenirlas en cualquier ámbito, especialmente en las organizaciones educativas, estos espacios por ser tan amplios y diversos en sus integrantes deben poseer canales de comunicación muy abiertos a fin de garantizar su buen funcionamiento, ya que comúnmente por la falta de información, los supuestos hipotéticos creados por las mismas personas al tener incertidumbre acerca de algo generan conflictos entre ellos mismos.

Al respecto plantea Rue y Lloyd (2006), “el conflicto interpersonal puede resultar tanto de personalidades conflictivas como del funcional y pueden ser causadas por muchos factores. Los conflictos interpersonales decididamente surgen cuando existen obstáculos personales para la comunicación” (p.247): Expresado en otras palabras, los conflictos interpersonales son propios de las relaciones de convivencia entre las personas, comúnmente se presentan en diversos ambientes organizacionales pero; el educativo no escapa de ello, una mala comunicación es un elemento que propagará este tipo de conflictos, ya que si la persona no tiene clara la realidad, existe un doble discurso o hay carencia en el vocabulario seguramente se generarían problemas de desconfianza, conexión, credibilidad e interés entre el gerente y el equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior, para Newstron (2007), los conflictos interpersonales son “un problema serio para muchas personas porque afectan profundamente las emociones del individuo. Las personas tienen la necesidad de proteger su auto imagen y autoestima del daño que pueden ocasionarles otros” (p. 253). En cuanto a este planteamiento, realizado por el autor se considera que los conflictos interpersonales pueden llegar a provocar grandes daños en las personas, afectando considerablemente su crecimiento personal, profesional, la valoración al trabajo y dando una mala proyección de la imagen hacia su entorno provocando posibles conflictos interpersonales.

En el mismo contexto, para Rodríguez (2005), son “conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, por problemas derivados del trabajo; conflictos derivados de situaciones de stress y emocionales”. (p. 65)

Por su parte, Jones y George (2006), afirman que los conflictos “ocurren entre los miembros de la organización por diferencias de metas o valores”. (p. 608). En torno a esta afirmación, es importante destacar que dentro de las organizaciones hacen vida diversas personas con costumbres, religiones y aspiraciones diversas, con deseos de competitividad y proyecciones distintas hacia el trabajo que en algún momento de la convivencia ocasionaría conflictos interpersonales.

Intergrupales

Con respecto a Newstron (2007), “cada grupo se propone a afectar al otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos surgen por causas tales como puntos de vista distintos, la lealtad al grupo y la competencia por recursos”. (p. 253). Expresado en otras palabras, los conflictos intergrupales son confrontaciones que se presentan entre grupos por diferencias entre sí, ya sea por sus costumbres, ideologías o formas de conducir el trabajo (presencia de autoritarismo) y desde ese plano se inician enfrentamientos entre si por la adquisición de poder, tratar de superar o discriminar al equipo adverso a fin de mostrar la mejor imagen. Este tipo de conflictos por lo general no son fáciles de resolver, debido a la diversidad de opiniones que se pueden tornar entre los miembros de cada grupo pero, no se descarta el consenso como una herramienta muy útil para poderlos solucionar.

Para Daft (2007), “se puede identificar como el comportamiento que ocurre entre grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con un grupo y se sienten que los demás pueden bloquear el logro de sus metas o de sus expectativas grupales”. (p. 483). Es decir; este tipo de conflictos se pueden definir como la reacción que muestra un grupo hacia otro, cuando consideran que la proyección de sus intereses está siendo imposibilitada por sus adversarios. Cabe destacar, que en los ambientes

organizaciones educativas existen grupos con deseos de superar a otros, tratando de ser los mejores con el propósito de obtener reconocimientos por su labor, y en este proceso también surgen los conflictos entre ambos dificultando las actividades de coordinación y planificación de la organización, al igual que su destino y productividad.

En cuanto a Batteman y Snell (2005), "es probable que existan tensiones y ansiedades en equipos demográficamente diversos, o en equipos procedentes de diversas partes de la organización, o en los integrantes por personalidades contrastantes" (p. 443). Igualmente las presiones laborales generan situaciones de estrés provocando confrontaciones entre los equipos de trabajo, ante esta realidad se hace necesaria la habilidad profesional del gerente para persuadir a los equipos a través de la interacción directa y mediar entre los grupos involucrados, conseguir resultados positivos y permitan la incorporación al trabajo de manera armoniosa.

Manejo de Conflictos

Las organizaciones educativas están conformadas por personas que poseen características diferentes, esto los hace diverger en ciertos puntos de vista, preferencias, manera de ejecutar sus labores y formas de reaccionar ante situaciones conflictivas. Es por ello que se piensa que, ante la necesidad de la gerencia educativa actual por mantener espacios armoniosos, de tolerancia, respeto, abiertos al diálogo es decir; propicios para el desarrollo organizacional resulta necesario que el gestor educativo, maneje adecuadamente los conflictos que de una forma u otra terminan impidiendo el normal funcionamiento de la organización.

Al respecto plantea Robbins (2010) “El manejo de conflicto, es la aplicación de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel óptimo de conflicto departamental” (p 391). En otras palabras el manejo de conflictos tiene alusión a la manera en cómo deben ser abordados los conflictos para tratar de solventarlos de forma eficiente, obviamente es un procedimiento que debe ser planificado y diseñado de forma muy dinámica por quienes tienen la responsabilidad de canalizar las situaciones conflictivas en las organizaciones educativas (la gerencia); para ello se deben demostrar ciertas habilidades profesionales como: la capacidad de persuasión, facilidad para tomar decisiones, destrezas para comunicar, flexibilidad, auto confianza, empatía, y sobre todo poseer capacidad negociadora. Estas habilidades también permitirán identificar las problemáticas y aplicar métodos como: la comunicación, la negociación, la conciliación y la mediación muy útiles para afrontar las problemáticas existentes.

Habilidades Gerenciales

Ejercer la labor de la gerencia en una institución educativa conlleva el manejo de recursos humanos y materiales, seguir procesos administrativos a fin de lograr las metas organizacionales y proporcionar las condiciones necesarias que garanticen la efectiva ejecución de la labor educativa. Para ello es importante, que su figura clave posea o pueda desarrollar en el transitar de su gestión no solamente ciertas capacidades, sino que además pueda demostrar tener disposición para desarrollarlas.

En tal sentido Huerta (2006), plantea que una habilidad directiva “es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración (p.54). En otras palabras, al poner en práctica las habilidades gerenciales es fundamental considerar ciertos factores como: el discernimiento, la cultura o

formación y la experiencia; todos ellos con el propósito de resolver con aciertos, facilidad y rapidez muchas de las situaciones conflictivas o no conflictivas presentes en la organización. Para Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son:

la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en el equipo y ser asertivo (p. 11).

En efecto estas habilidades son claves para el buen desenlace de cualquier institución educativa, su esencia radica no sólo en el hecho de transmitir información o de poder elegir una alternativa ante cualquier situación que lo amerite, sino que además el proceso comunicacional debe poseer exactitud, prontitud, entendimiento de las partes y satisfacción ante las decisiones tomadas. De esta forma se podrán ir desencadenando otras destrezas que inviten a la originalidad, el cambio y la proyección de muchas ideas que permitan el mayor desenvolvimiento del trabajo compartido y la armonía del clima laboral.

Comunicación

Newstron y Davis (2006), “la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos reflexiones, opiniones y valores”. (p.112)

Es decir, la acción comunicativa esta orientadla al hecho de transmitir e intercambiar mensajes orales u escritos. En la labor gerencial representa una herramienta útil para el gerente, ya que éste debe establecer una

interacción constante con personas de diversos caracteres, culturas o pensamientos que por lo general convergen en sus ideas, y por lo tanto el gestor debe poner en práctica esta habilidad no solamente aportando información sino también escuchando atentamente, orientando, haciendo preguntas y exponiendo aspectos positivos o si es necesario negociar con el propósito de que las partes puedan llegar a un acuerdo satisfactorio.

Toma de Decisiones

Según Chiavenato (2006), “la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p. 42)

Dada las diversas funciones que debe desempeñar el gerente y las situaciones conflictivas que comúnmente se presentan en las organizaciones representa un gran reto para el asumir los riesgos que significa el tener que ejercer cierta determinación. Para ello es necesario que pueda poner en práctica la habilidad que le permita tomar decisiones acertadas, pero antes debe analizarlas, escoger de forma objetiva las más necesarias, estar informado del tema a tratar y hacer uso del consenso con la intención de lograr el mayor apoyo posible de su equipo de trabajo.

Persuasión

Micelli (2006), se refiere a la persuasión como la intención de un persuasor de modificar a través de las comunicación las creencias de un destinatario o receptor, o la fuerza de tales creencias, como medio para lograr un objetivo superior del persuasor que es que el receptor libremente genere, active o aumente la fuerza de cierta meta y, como consecuencia, que

produzca una intención instrumental a ella (...). La condición mínima es que el receptor tenga esa intención. (p. 854)

En otras palabras, la persuasión es una habilidad que se logra a través de la comunicación y el estímulo, permite convencer a otra persona para que ésta cambie la percepción que tenía acerca determinado asunto. Sin duda alguna el desarrollo de esta capacidad representa un soporte para el gerente al tener que negociar, es habitual que en el ejercicio de sus funciones deba atender situaciones no necesariamente conflictivas pero que si amerite enfocar ideas hacia un mismo punto, o lo que es lo mismo; acercarlas a la posibilidad que más beneficie a la organización y a la partes, partiendo del razonamiento lógico con el propósito de lograr la satisfacción de todos.

Autoconfianza

Para Pulido (2011), la autoconfianza consiste en tener un planteamiento mental positivo sobre lo que va a suceder, ésta puede traducirse en expectativas realistas, sobre un fin que se persigue o desea conseguir, y de lo cual está convencido de lograr. (p. 8)

Expresado de otra forma la autoconfianza es una habilidad que permite estar convencido de poder desarrollar de forma triunfante muchas de las actividades u objetivos proyectados. Es común que las organizaciones educativas se enfoquen hacia el logro del cumplimiento de metas lideradas por el gerente, para poder desarrollarlas no es solamente necesario tenerlas presentes sino creer y hacerles creer al equipo de trabajo que se pueden consolidar aunque surjan obstáculos, y además actuar con independencia a fin de elegir la mejor alternativa que beneficie a todos.

Empatía

Bettóni (2006), afirma que la empatía, “es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales” (p. 47)

Sin duda, empatía no solamente significa estar en sintonía con los sentimientos de otros o estar atento con sus necesidades, sino que además se concibe como una capacidad que permite conectarse a otra persona a tal efecto de verse reflejado en su mundo y mostrarse sensible ante las problemáticas que lo aquejan. Resulta claro, que esta capacidad le permite al gerente tener un mejor vínculo con quienes comparte labores, podrá entender mejor sus problemas, mejorar sus relaciones interpersonales, percibir muchas de sus reacciones internas, escucharlos atentamente y orientarlos si así lo requiere.

Flexibilidad

Según Ortiz, (2009) Flexibilidad es la capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Es la capacidad de modificación de variación en comportamientos, actitudes, objetos, objetivos y métodos

Expresado de otra manera, la flexibilidad se concibe como una habilidad que al ponerse en práctica permite adaptarse a las circunstancias, al entorno y a la vez poder cambiar la actitud o conducta en relación a un tema en particular o hacia una persona. Es por ello, que se piensa que el gerente educativo debe emplear la flexibilidad como una estrategia, que le permita afrontar muchas situaciones en las cuales amerita doblegarse,

valorar y entender una nueva eventualidad con el propósito de poder lograr el control institucional.

Manejo de Conflictos

La Comunicación

Para Newstrom (2011) “la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiendo ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 49)

Ciertamente la comunicación empleada como una técnica de resolución de conflictos invita al gerente a tener mayor sensibilización hacia su personal, debido a que en medio de su práctica le permite acercarse a ellos, hacer aclaraciones, brindar asesoría, indagar y llegar a descubrir nuevas situaciones. Además de ello se denota la relevancia de la comunicación como un medio que permitirá equilibrar diferentes puntos de vista, integrarlos y hallar soluciones que impulsen el cumplimiento de las metas organizacionales y mejoren las relaciones interpersonales

La negociación

Según Chiavenato (2006), considera: “La negociación es el proceso de tomar decisiones conjuntas, cuando las partes involucradas tiene diferentes preferencias” (p.206)

En otras palabras, la negociación es un proceso interactivo que busca resolver situaciones de divergencias por medio de la participación de todos los afectados, el análisis, el diálogo abierto y el consenso. Pero para ello, es

necesario reunir a las partes para conocer sus necesidades y de forma objetiva, elegir las alternativas que resulten más favorables para la evolución de la organización.

La conciliación

Para Caivano (2010) la conciliación implica la colaboración de un tercero neutral a quien las partes ceden cierto control sobre el proceso pero sin delegar en él la solución. La función del conciliador es asistir a las partes para que ellas mismas acuerden la solución, guiándolos para clarificar y delimitar los puntos conflictivos.

Expresado de otra forma, se puede decir que la conciliación es un proceso auxiliar de la negociación, que igualmente contribuye a la resolución de conflictos de forma amistosa, a través de la participación de una persona ajena a la problemática que posea habilidades no solamente para comunicarse, sino también para escuchar, ofrecer orientaciones sin demostrar ningún tipo de imposiciones que pudieran influir en las decisiones de las partes

Mediación

Para Ivancevich y otros (2006), la mediación “ocurre cuando un tercero neutral actúa como facilitador que razona sugiere y convence. Los mediadores facilitan las soluciones al influir en la manera de relacionarse de las partes en disputas” (p. 375)

En este sentido se comprende a la mediación como un proceso que asiste en el manejo de conflictos, requiere de la participación de una persona ajena a la problemática, que actúe haciendo uso de la comunicación y

persuasión tratando de lograr avances que permitan mejorar las relaciones y que sugiera alternativas que puedan lograr solucionar las divergencias pero sin hacer uso de la imposición.

Fundamentación Teórica

Teoría de la comunicación humana (Watzlawick, Beavin y Jackson 1971). Esta teoría trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y como estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir; investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos o los integra entre sí.

De este modo, definen a la comunicación como un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado. Como tal, la comunicación obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado, el principio de causalidad circular, según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; y el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número de reglas, normas convenciones. Estas reglas son las que precisamente permiten el equilibrio del sistema.

En este orden de ideas, se comprende que, las instituciones consideradas como sistemas poseen elementos y estos están representados por las personas que hacen vida en la organización, con múltiples características como: su personalidad, desarrollo profesional, religiosidad,

cultura, entre ellos unos con mayor facilidad de expresarse que otros, con puntos de encuentro o no propios de la pluralidad, que a la vez permitirán generar comunicaciones más asertivas y por ende relaciones interpersonales que surgen del mutuo acuerdo, facilitando su desarrollo personal, el de la organización y a la vez sirva de herramienta para manejar las situaciones conflictivas futuras.

En atención al principio de regulación, basado en las reglas que permiten el equilibrio del sistema; se considera que representa un aporte muy importante para este estudio debido a que, este es uno de los principales retos de la negociación en cuanto al manejo de conflictos llegar a acuerdos, que puedan ser respetados por las partes involucradas para “tratar de conseguir armonía en la organización” a través del buen uso de la comunicación con el apoyo del gerente educativo.

Estos tres principios señalados constituyen una de las principales aportaciones de la Escuela de Palo Alto a la comprensión de la comunicación. En la obra clásica de Watzlawick, Bevin y Jackson Teoría de la Comunicación Humana (1971), se hace hincapié en estos principios básicos del sistema. La totalidad se explica afirmando que “cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras, que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total.”(Watzlawicket.al; 1971; p. 120). Debe señalarse que esta afirmación posee estrecha vinculación con las organizaciones educativas ya que cada uno de sus miembros están totalmente interrelacionados por el ejercicio de sus funciones y la actividad que desarrolla cada quien es complementaria para poner en funcionamiento la institución y en el caso de presentarse una situación conflictiva y no ser atendida a tiempo haciendo uso de la comunicación, negociación y la persuasión se cree que no afectaría solamente a los implicados sino a la totalidad de la organización.

Si bien es cierto, esta teoría resulta vinculante con esta investigación debido a la importancia que tiene la comunicación humana en el proceso de negociación, para tratar de resolver conflictos en cualquier ámbito, especialmente en las organizaciones educativas que podrían ser consideradas en este caso como sistemas abiertos donde se supone deben existir necesariamente interacciones constantes producto de su habitual funcionamiento.

La Teoría de la Negociaciones Laborales de Richard E y Walton y Robert B Mc Kersie (1965)

Walton y Mc Kersie desarrollaron su teoría en el contexto de la resolución de conflictos en la ciencia de la conducta. Especifican el ámbito de las relaciones laborales para ubicar su trabajo de modo que se demuestre la importancia de los aspectos contextuales así como el carácter de unidad social de las partes implicadas en todo proceso negociador.

El modelo de Walton y Mc Kersie (1965) nos muestra como en todo proceso de negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de intereses y sobre resolución de problemas, reestructuraciones de actitudes y de interacciones. Estos subprocesos tienen lugar tanto entre las partes negociadoras como entre los representantes y sus representados. Cada uno de estos subprocesos tiene la suficiente importancia para ser analizado, ya que suscitan estrategias y generan actividades, tácticas diferenciales.

De modo general Walton y Mc Kersie (Ob. Cit.) señalan cuatro temas claves a tener en cuenta en una síntesis de los cuatro subprocesos:

- El grado de compromiso con los intereses propios

- El grado de apertura en la comunicación para poder encontrar campos de intereses comunes.
- El nivel de confianza en la interacción entre las partes, mostrado en las actitudes de cada una de ellas.
- El grado de control de representante sobre la negociación, establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, modificación de las mismas, o el grado de libertad que disfruta respecto a sus representados.

Todos ellos son temas centrales para uno de los subprocesos, pero que están interferidos por los otros de modo fundamental. Así el compromiso con los intereses propios deberá rebajarse en la medida que se quieran encontrar intereses comunes o se pretenda conseguir una actitud favorable de la otra parte; pero deberá mantenerse para no perder el apoyo de los representados. La apertura de la comunicación es básica para la satisfacción de los intereses comunes y la consolidación de una interacción positiva entre las partes, pero es incompatible con los conflictos de intereses y puede generar desconfianza en los representados. El nivel de confianza es fundamental para el desarrollo de las actitudes positivas entre las partes y para negociaciones de tipo integrador, pero un desequilibrio entre las partes puede ser una ventaja decisiva para el desconfiado en una de tipo distributivo, mientras que puede ser muy útil en la relación entre representantes pero generar desconfianza entre representantes y representados. Finalmente, el grado de libertad del representante es básico para una fluidez en cualquier tipo de negociaciones entre representados, pero debe mantenerse en equilibrio con el control que los representados tienen sobre el representante.

De igual modo los autores proponen, que los subprocesos de una negociación son cognitivos, orientados a la toma de decisiones y otros

emocionales centrados en la interacción entre las partes negociadoras teniendo en cuenta que hay elementos cognitivos en la interacción y emocionales en la toma de decisiones: y, a su vez, dos niveles de negociación: entre las partes y entre representantes y representados

En este sentido se destaca la relevancia que tiene esta teoría de las negociaciones laborales para el desarrollo de este estudio ya que permite conocer de forma general como influyen diversos aspectos internos del ser humano en todo proceso negociador, es decir; son las facultades intrínsecas que demuestra un individuo ante una situación conflictiva.

Comúnmente estos aspectos se presentan en las personas que hacen vida en las organizaciones educativas y de algún modo los ponen en práctica en medio de una situación conflictiva, uno de ellos es la percepción o apreciación de lo que está sucediendo, luego memorizar y a la vez prestar atención para ir conociendo o familiarizándose con el mismo hecho.

De igual modo las reacciones que pueden manifestar las personas ante una situación conflictiva, elegir entre varias alternativas, cambiar de parecer y el hecho mismo de comunicarse forma parte según lo que plantean los autores del interior mismo del ser humano. Pero también es cierto que estos factores pueden ser coordinados de forma exitosa en una negociación, según sean las habilidades profesionales que demuestre el gerente para influir en el equipo de trabajo a fin de crear un ambiente laboral favorable para la participación.

Es por eso que, representa un aporte de gran interés para este estudio el planteamiento hecho por los autores al indicar de alguna forma que las partes interesadas en una negociación establezcan que están dispuestas a hacer o no según lo acordado es decir; que asuman sus propios

compromisos, además de ello se debe destacar la capacidad que debe demostrar el negociador para estar dispuesto a escuchar diversos puntos de vista y poder elegir en uno que favorezca a ambas partes (la apertura).

También es de gran importancia la afirmación de los autores por cuanto a que en un proceso de negociación debe haber una comunicación fluida, constante y cónsonas con el tema en discusión de esta forma se generaría un clima de seguridad, respeto hacia lo que se está planteando y al mismo tiempo permitirá fijar los propósitos organizacionales jerarquizando las prioridades a fin de tomar decisiones conscientes que permitan tener dominio sobre la divergencia presente.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

El preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, básicamente está orientado hacia los valores y principios que deben practicar las personas que forman parte de esta república, muchos de ellos considerados de gran importancia para este estudio como: la paz, el bien común, la convivencia y la igualdad sin discriminación.

Al respecto es importante destacar la práctica de estos valores en el ámbito educativo específicamente en los planteles que manejan situaciones conflictivas de diversa índole ya que se considera que coinciden con el propósito central de la negociación es decir; sostener un clima de armonía, unión y bienestar para todos a fin de poder lograr la buena coordinación y ejecución de las actividades laborales que se desarrollan.

Por otra parte se plantea que, estos valores son necesarios para “establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural, en un estado de justicia”. Es decir de algún modo se exalta a que las personas sin ningún distingo de raza, cultura o sexo puedan expresar libremente sus opiniones y tomar decisiones consensuadas en todo el territorio nacional, amparado por los órganos legales garantes de la equidad e imparcialidad.

Resulta muy útil en este caso que los gerentes educativos quienes tienen la gran responsabilidad de afrontar o buscar alternativas de solución a las divergencias que se presentan a diario entre el personal, puedan inducirlos hacia la práctica de estos principios basándose en este preámbulo y en el proceso de la negociación a fin de disolverlos de la mejor manera para lograr acuerdos que beneficien a todas las partes interesadas, y se generen espacios para el diálogo, la concertación de ideas y sobre todo mantener un equilibrio en el espacio de trabajo.

Artículo 57: Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura.

Queda explícitamente contemplado en este artículo que ninguna persona se le podrá coartar su derecho a manifestar de forma voluntaria su propio juicio, reflexión o razonamiento. Este planteamiento guarda relación con este estudio ya que significa que uno de los elementos fundamentales para que se pueda dar el proceso de la negociación como es la comunicación está garantizado a través de esta constitución

Artículo 58: La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la

información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta constitución, así como la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes...

Este artículo plantea que, toda persona tiene derecho a expresar bajo su propia autodeterminación, posición o punto de vista sus opiniones; pero además se considera justo que si de la parte contraria existiera algo que notificar se hiciera con suficiente antelación sin limitar el contenido del mismo; así como también garantizarle la oportunidad de aclarar cuando una de las partes se vea afectada por el contenido del mismo.

En este sentido, se considera que el contenido de este artículo está correlacionado con el presente estudio, debido a que los planteles educativos están conformados por diversas personas que poseen criterios personales y en su propia naturaleza lo exteriorizan y quizás no satisfaga o perjudique a algún otro miembro de la organización. Frente a divergencias de este tipo existe la necesidad de que se produzca un proceso negociador que permita a las partes involucradas argumentar sus planteamientos para que de esta manera se pueda llegar a un acuerdo equitativo a fin de mejorar tanto las relaciones personales como laborales.

Ley Orgánica de la Educación (2009)

Competencias del Estado docente

1. Garantiza:

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

g. Las condiciones para la articulación entre la educación y los medios de comunicación, con la finalidad de desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, la capacidad para construir mediaciones de forma permanente entre la familia, la escuela y

la comunidad, en conformidad con lo previsto en la Constitución de la República y demás leyes.

Evidentemente el estado a través de este artículo establece la importancia de que los medios de comunicación tengan una vinculación directa con los centros educativos de forma tal que se ofrezca la posibilidad a sus miembros de participar activamente, involucrarse con las necesidades, emitir sus propios juicios, planteamientos en las diversas situaciones conflictivas o no que se puedan presentar y de esta forma logren desarrollar aptitudes que les permitan servir como futuros intermediarios de su propio entorno.

i. Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

Resulta claro, que es deber del estado garantizar condiciones laborales favorables, éstas van a estar determinadas por muchos factores pero en alusión a este estudio se considera de gran interés (el ambiente saludable de trabajo); solo se podrá lograr si existe una mayor interacción desde la gerencia en este caso educativa hacia el resto de los trabajadores o viceversa, para ello se debe demostrar confianza, seguridad en lo que se plantea con el firme propósito de valorar el trabajo y mantener un clima de armonía que ofrezca mayor productividad.

3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

j. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

En otras palabras se destaca la concordancia de este artículo con esta investigación, el mismo refleja las responsabilidades y deberes que asume el gerente educativo para planificar, organizar, dirigir y controlar de forma exitosa los recursos materiales y humanos, valiéndose de muchos principios contemplados en esta misma ley pero principalmente de herramientas comunicacionales que permitan mayor interacción entre los miembros de la organización.

Reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000)

Artículo 6: Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente

El docente desde cualquier posición que ocupe, ya sea en el aula o en la gerencia de la institución tiene el deber de promover el conocimiento desde diversas áreas, aunado a ello se considera que debe practicar normas de cortesía, tolerancia y buena comunicación con sus compañeros de trabajo, de tal manera que contribuya a tener cada día mejores relaciones interpersonales, laborales con su equipo de trabajo.

Artículo 7°: Son derechos del personal docente: Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.

En relación a este artículo se considera que solo se podrá contar con ambientes de trabajo agradables, equilibrados; si el gerente logra desarrollar diálogos productivos donde todos puedan opinar, ser escuchados, se hagan planteamientos, se discutan a través del consenso y se pueda llegar a un feliz acuerdo entre todos.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Analizar la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre Municipio Diego Ibarra.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Negociación	La negociación es el método de solución de conflictos en el que las dos partes del conflicto ponderan las opciones de repartirse los recursos, con el fin de llegar a una solución aceptable para ambas partes" (p.618). Jones y George (2006),	Etapas	Preparación y planeación	1
			Definición de reglas generales	2
			Aclaración y justificación,	3
			Toma de acuerdo y solución de problemas	4
			Cierre e implementación	5-6
		Elementos	Alternativas al no acuerdo	7
			Intereses y posiciones	8
			Opciones	9
			Criterios	10-11
			Relación	12
			Comunicación	13
			Compromisos	14-15
			Manejo de conflictos en la gerencia educativa	El manejo de conflicto, es la aplicación de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel óptimo de conflicto departamental" (p 391). Robbins (2010)
Interpersonales	17-18			
Intergrupales	19-20			
Habilidades gerenciales en el manejo de Conflictos	Capacidad de persuasión	21		
	Facilidad para tomar decisiones	22		
	Destrezas para comunicar	23		
	Flexibilidad,	24		
	Auto confianza	25		
Manejo de conflictos	Empatía	26		
	Capacidad negociadora	27		
	La comunicación	28		
	La negociación	29		
	La conciliación	30		
	La mediación	31		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación es de naturaleza descriptiva, debido a que el objetivo será analizar la negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. En atención a ello, Arias (2012) plantea que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Diseño de la Investigación

La investigación responde a un diseño de campo, debido a que la información requerida para su desarrollo, se obtuvo de los sujetos directamente en el campo de acción, es decir, de los gerentes y docentes de U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. En atención a ello, Arias (2012) plantea que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Población y Muestra

Población

La población viene a conformar un conjunto finito de personas, como elementos o sujetos de investigación que presentan características comunes. Para Arias (2012) La población, o en términos más precisos la población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales son extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81). En este caso particular, está compuesta por 40 docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra.

Muestra

La muestra es definida por Arias (2012), como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (p. 83). Para esta investigación la muestra fue de 12 docentes, 30% de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Dada la naturaleza de la investigación se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario policotómico de preguntas cerradas con tres (3) alternativas de respuesta (siempre, algunas veces, nunca) con el propósito de solicitar la información necesaria a los gerentes educativos y docentes que laboran en el plantel objeto de estudio.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide una variable que se pretende medir. El instrumento respondió a la validez de contenido, de construcción juicio de expertos. En atención a ello el cuestionario responde:

Validez de Contenido, el instrumento responde a la validez de contenido, porque los ítems se obtuvieron de los objetivos del estudio.

Validez de Construcción, porque el mismo tuvo la sustentabilidad en las bases teóricas de la investigación, por lo que se diseñó el cuadro de operacionalización de las variables en estudio, donde las dimensiones y los indicadores se extraerán del basamento teórico que sirven de sustento epistémico a la investigación.

Validez de Juicio, después de elaborado el cuestionario, se sometió a una revisión cuidadosa por parte de personas conocedoras del contenido y de la metodología de investigación. Así mismo, se evaluó la pertinencia de los ítems, su redacción y claridad.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento según Hernández Fernández y Baptista (2009) la confiabilidad “es el grado de congruencia con el que se realizó la medición de las variables, es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 245). Por consiguiente, la confiabilidad, es uno de los requisitos de la investigación y

se fundamentó en el grado de uniformidad y homogeneidad de las respuestas emitidas por los docentes de la U.E 28 de Octubre Municipio Diego Ibarra, para determinar la confiabilidad de los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario, se utilizó la técnica denominada Alpha de Cronbach.

Es decir, el instrumento se destinó a la muestra seleccionada, para luego analizar las varianzas, donde no existieron respuestas correctas o incorrectas, solo se tomó en cuenta el valor que el sujeto representa. Su interpretación fue, que mejor es la fiabilidad si está más próximo al 1, lo anterior está referido al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y sin error, obteniéndose por medio de la aplicación del coeficiente de confiabilidad, antes de esta aplicación se realizó una prueba piloto, donde se determinó que el instrumento proporcionaba resultados similares en cada aplicación.

Para la obtención de dicho coeficiente de confiabilidad, se utilizó la fórmula de del Alfa de Cronbach: Resultados de la Confiabilidad

Formula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{31-1} \left[1 - \frac{21.8}{109.34} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K=Número de Ítems

Vi= Varianza de Cada Ítem

Vt= Varianza Total

$$\alpha = 2,6[1 - 0,199]$$

$$\alpha = 1,03703704 [0,801]$$

$$\alpha = 0,828$$

Sustituyendo

K=31

Vi= 21.8

Vt= 109.34

ALFA DE CROMBACH = 0,8

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

COEFICIENTE	GRADO
1	PERFECTA
0.80 – 0.99	Muy Alta
0.60 – 0.79	Alta
0.40 – 0.59	Moderada
0.20 – 0.39	Baja
0.01 – 0.19	Muy Baja
0	Nula

El cual, arrojó un coeficiente de 0,82 lo que muestra que la confiabilidad del instrumento aplicado es muy alta, lo que significa que el instrumento dará resultados similares en varias aplicaciones a muestras parecidas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el análisis de la información se presentan todos los datos recolectados de acuerdo a la información suministrada por los docentes la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra, sujetos muestrales de esta investigación; este análisis se realizó de forma porcentual, debido a que es un estudio descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la Negociación como proceso en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra.

El análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información, permitió recoger los datos necesarios para dar respuesta a los objetivos formulados, una vez clasificados y tabulados los mismos, se procedió a realizar el análisis porcentual para cada una de las alternativas de respuesta de cada ítem. Es importante destacar que las tablas y gráficas se diseñaron atendiendo a las variables, dimensiones e indicadores de acuerdo a la tabla de operacionalización presentada en el capítulo II.

Así mismo, la interpretación de la información se realizó estableciéndose la relación entre los datos suministrados por los sujetos muestrales y la sustentación teórica que apoyó la investigación. Esta relación se establece tanto por semejanzas o diferencias entre lo que se expresa en las bases epistémicas que sirvieron de fundamentación al estudio y la información evidenciada con la aplicación del cuestionario a los docentes de esta unidad educativa

Tabla No 2

Variable: La negociación

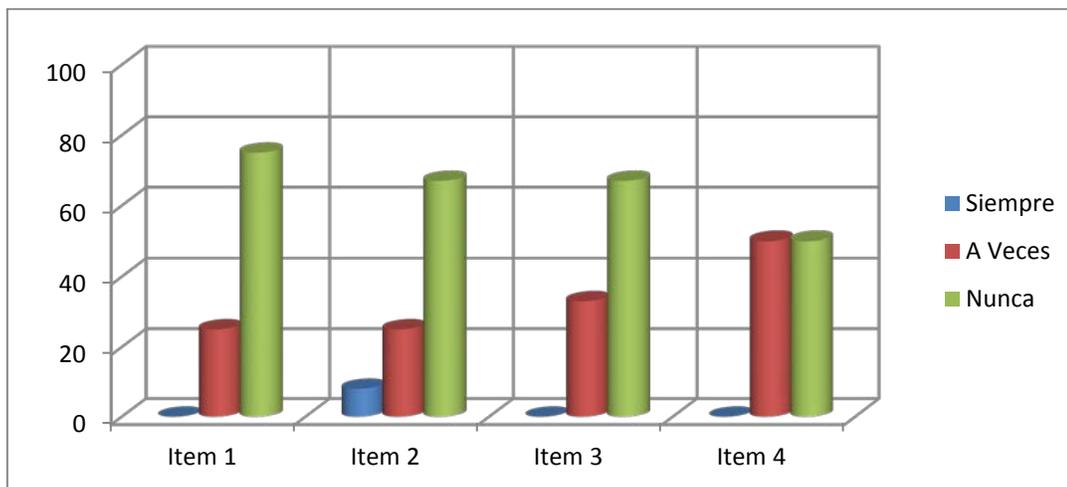
Dimensión: Proceso de negociación. Etapas

Indicadores: Preparación y planeación (1). Definición de reglas generales (2)
Aclaración y justificación (3). Toma de acuerdo y solución de problemas (4)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	TOTAL
01	Realiza una revisión previa de los elementos involucrados antes de atender una situación	00	00	03	25	09	75	12
02	Reúne a las partes involucradas por medio de acuerdos para establecer las normativas que se deben respetar en la solución del mismo	01	08	03	25	08	67	12
03	Le da oportunidad a las partes interesadas de participar haciendo sus planteamientos o posturas sobre algún tema en desacuerdo	00	00	04	33	08	67	12
04	Las partes interesadas establecen convenios cónsonos con sus propias realidades	00	00	06	50	06	50	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre Municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 1



Interpretación Tabla No 2

La variable negociación, a partir de la dimensión proceso de negociación, etapas y del indicador preparación y planeación, evidenció que a partir de la información suministrada por los docentes a través del ítem No 1, que 75 por ciento de ellos manifiestan que nunca realizan una revisión previa de los elementos involucrados antes de atender una situación, y solo 25 por ciento indicó algunas veces. Información que contradice lo que establecen Stephen P Robbins y Timothy A Judge. (2009), Cuando expresan que una etapa fundamental del proceso de negociación es la preparación y planeación, que es el primer paso, y es determinante, ya que permite obtener información y analizarla de forma detallada acerca de los diversos elementos que participan en el proceso de negociación entre ellos: el origen del conflicto, las partes involucradas, su propósito y conocer cuál es su disposición para resolver la situación. Toda esta información facilitará la creación de una estrategia que permita acordar una alternativa que resulte favorable para ambas partes sin sobrepasar el límite de alguno de los involucrados. Luego si se indica que nunca se hace, representa una gran limitante al momento de negociar ante cualquier situación que se presente en la institución.

El ítem No 2, referido al indicador definición de reglas generales, reafirma en gran medida lo ya manifestado por los docentes sujetos muestrales de esta investigación, 67 por ciento de ellos manifiesta que nunca se reúne a las partes involucradas por medio de acuerdos para establecer las normativas que se deben respetar en la solución del mismo, 25 por ciento expresó algunas veces y 8 por ciento siempre. Situación que continúa siendo una gran barrera al momento de negociar, en tal sentido, los autores ya citados, Stephen P Robbins y Timothy A Judge. (Ob. Cit.), indican que básicamente durante el desarrollo de este proceso las partes involucradas

por medio de un acuerdo establecen las normativas o preceptos que deben respetar durante la negociación incluyendo la metodología más apropiada o los pasos a seguir, considerando que para ello se debe tomar en cuenta las necesidades de cada quien. Por supuesto si esto no se hace, es muy difícil que se logre solventar los conflictos a través de acuerdos en un proceso de negociación.

Continuando, el indicador aclaración y justificación, a través del ítem No 3, evidenció que 67 por ciento de los docentes manifiestan que nunca se le da oportunidad a las partes interesadas de participar haciendo sus planteamientos o posturas sobre algún tema en desacuerdo, y solo 33 por ciento se ubicó en la alternativa algunas veces. Situación que realmente representa una gran barrera para solventar los conflictos que se estén presentando en la institución, más cuando se desee negociar soluciones o alternativas de acuerdos para lograr la armonía tan necesaria en las instituciones educativas.

Plantean, Stephen P Robbins y Timothy A judge. (Ob. Cit.), que esta fase es propicia para aperturar un proceso de comunicación fluido, que le permita a todos los interesados participar, exponiendo sus planteamientos o posturas sobre el tema en desacuerdo; y a la vez es oportuno para que cada quien pueda defender sus ideas no sólo a través de la palabra sino evidenciándolas a través de algún material que certifique su veracidad. De igual modo esta fase puede ser considerada como un espacio para la reflexión, propagación de ideas, derrotar a la desconfianza y a la vez lograr uno de los grandes retos de las organizaciones educativas basados en mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros.

En relación al indicador toma de acuerdo y solución de problemas, evidenció que hay opiniones polarizadas, 50 por ciento de la muestra

manifiesta que algunas veces las partes interesadas establecen convenios cónsonos con sus propias realidades (Ítem No 4), y otro 50 por ciento restante dijo que nunca. Pudiéndose inferir que pocas veces se establecen convenios para dar solución a los conflictos que se presentan. . Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones. Esta fase es decisoria ya que las partes logran establecer convenios cónsonos con sus propias realidades, es decir: es un punto de encuentro, aceptación y conformidad hacia lo convenido. Stephen P Robbins y Timothy A. Judge. (Ob. Cit.),

Tabla No 3

Variable: La negociación

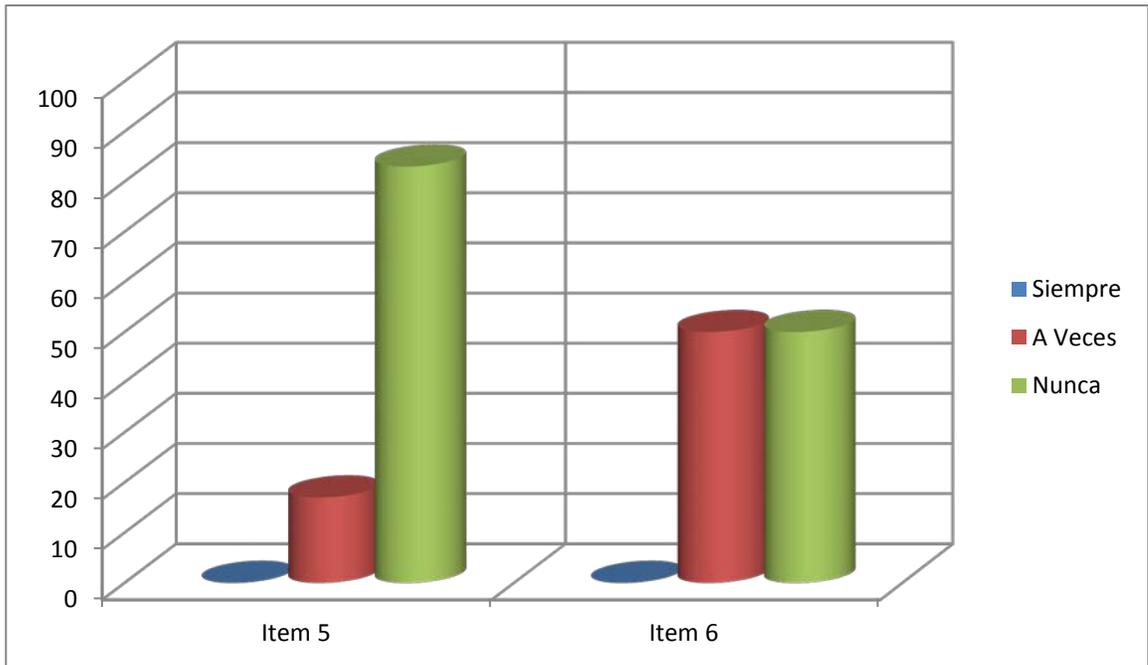
Dimensión: Proceso de Negociación. Etapas

Indicador: Cierre e implementación

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
05	Ha observado que en su institución finalmente se formaliza algún acuerdo cuando hay conflicto	00	00	02	17	10	83	12
06	Si existiera la formalización de algún acuerdo, se hace la supervisión necesaria para que este se cumpla.	00	00	06	50	06	50	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 2



Interpretación Tabla No 3

En relación al indicador Cierre e implementación, el ítems No 5, permitió conocer que 83 por ciento de los docentes opinan que nunca han observado que en su institución finalmente se formaliza algún acuerdo cuando hay conflicto, información que demuestra que esta etapa del proceso de negociación no se ha logrado alcanzar, hecho bastante delicado, y que representa una gran debilidad por parte de la gerencia, porque esta fase es ultima, es como el último intento de negociar el conflicto. Consiste en poner en práctica todas las medidas y métodos establecidos en las fases anteriores, supervisar el cumplimiento de las normas constituidas.

El ítem No 6 del mismo indicador, muestra una opinión más dividida pero en el mismo sentido, 50 por ciento de los docentes consideran que algunas veces han observado que en su institución si existiera la formalización de algún acuerdo, se hace la supervisión necesaria para que

este se cumpla, el restante 50 por ciento indica que nunca esto se hace. En atención a esto, Stephen P Robbins y Timothy A Judge. (Ob. Cit.), expresan que es la fase de formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implementación y vigilancia, por ello que hacer seguimiento y supervisión constante a los acuerdos llegados entre las partes es fundamental. Pero como se puede ver esta fase de tanta relevancia nunca se ha logrado cristalizar, hecho que demuestra la poca capacidad que se tiene en la institución para establecer acuerdos y llegar a negociaciones pertinentes que permitan dar soluciones rápidas a los conflictos.

Tabla No 4

Variable: La negociación

Dimensión: Elementos de la negociación

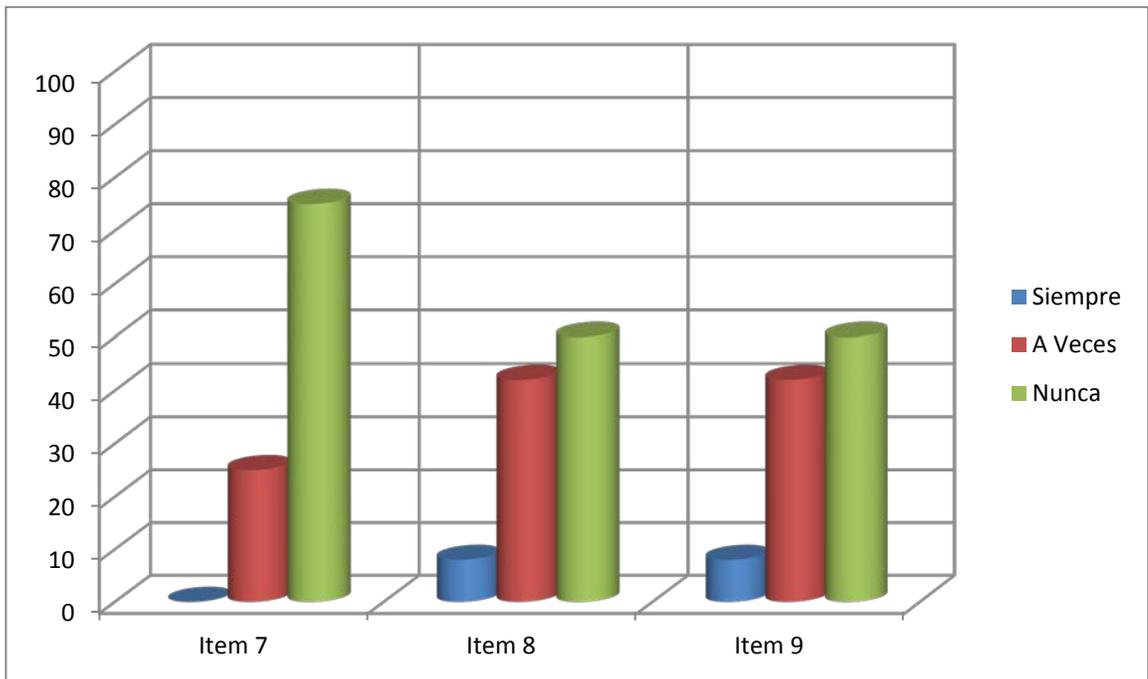
Indicadores: Alternativas al no acuerdo (7). Intereses y posiciones (8).

Opciones (9)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
07	Al no poder concretar un acuerdo inicialmente en una negociación, demuestra creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentados	00	00	03	25	09	75	12
08	Al intentar llegar a un acuerdo lo hace consciente de los intereses de las partes interesadas.	01	08	05	42	06	50	12
09	Al tratar de llegar a un acuerdo se plantean varias alternativas de solución al conflicto	01	08	05	42	06	50	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 3



Interpretación Tabla No 4

La dimensión elementos de la negociación, para el indicador alternativas al no acuerdo, a través de la información suministrada por el ítem No 7, permitió conocer que 75% de los docentes encuestados consideran que nunca, al no poder concretar un acuerdo inicialmente en una negociación, demuestra creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentados, y el restante 25 por ciento respondió que algunas veces. Hecho que contradice lo establecido por el Método Harvard en los 7 elementos de la negociación; destacando Fisher, Ury y Patto (1980), que cuando en una negociación inicialmente no se logra un convenio, es ideal que no se dé por culminado el proceso, es pertinente que el negociador

demuestre sus habilidades, creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentadas en el panel de negociación.

Para ello es necesario que posea conocimientos amplios en torno al tema a tratar, lo que le permitirá desenvolverse mejor demostrando más seguridad, confianza y aceptación al hacer sus nuevas propuestas es decir; les facilitará el proceso de negociación, pero además invitará a reflexionar que ante la discrepancia de poder llegar a un acuerdo se debe considerar que siempre debe existir una o varias posibilidades que ayudarán a concretarlo de forma factible.

Por su parte el indicador intereses y posiciones, a partir del ítem No 8, 50 por ciento de los docentes manifestó que nunca al intentar llegar a un acuerdo lo hace consciente de los intereses de las partes interesadas, 42 por ciento algunas veces y tan solo 8 por ciento dijo siempre. Situación que definitivamente limita cualquier tipo de negociación que se pudiera intentar para solventar los conflictos en el plantel; en atención a ello Fisher, Ury y Patto (1980), indican que en una negociación se espera que salgan beneficiadas las partes intervinientes; por ello es necesario que el negociador pueda ser capaz de demostrar su habilidad profesional, para discernir acerca de las verdaderas necesidades, deseos, aspiraciones de los participantes en el proceso de forma tal que basado en ello pueda centrar el acuerdo y no precisamente sobre sus posiciones es decir; sobre lo que se manifiesta en el exterior.

El indicador opciones, a partir del ítem No 9, permitió conocer que tan solo 8 por ciento de los docentes de la institución opinan que siempre al tratar de llegar a un acuerdo se plantean varias alternativas de solución al conflicto, 42 por ciento respondió algunas veces y 50 por ciento nunca es así. Situación que continúa confirmando que en este plantel la negociación

presenta grandes debilidades. Es típico que en una negociación existan varios alternativa pero también que exista la discrepancia para poder elegir entre una y otra. Elegir acertadamente la mejor entre muchas posibilidades ayudará a lograr un acuerdo eficiente donde cada una de las partes pueden salir beneficiadas sin necesidad de que uno pueda afectar al otro, así lo expresan Fisher, Ury y Patto (1980).

Tabla No 5

Variable: La negociación

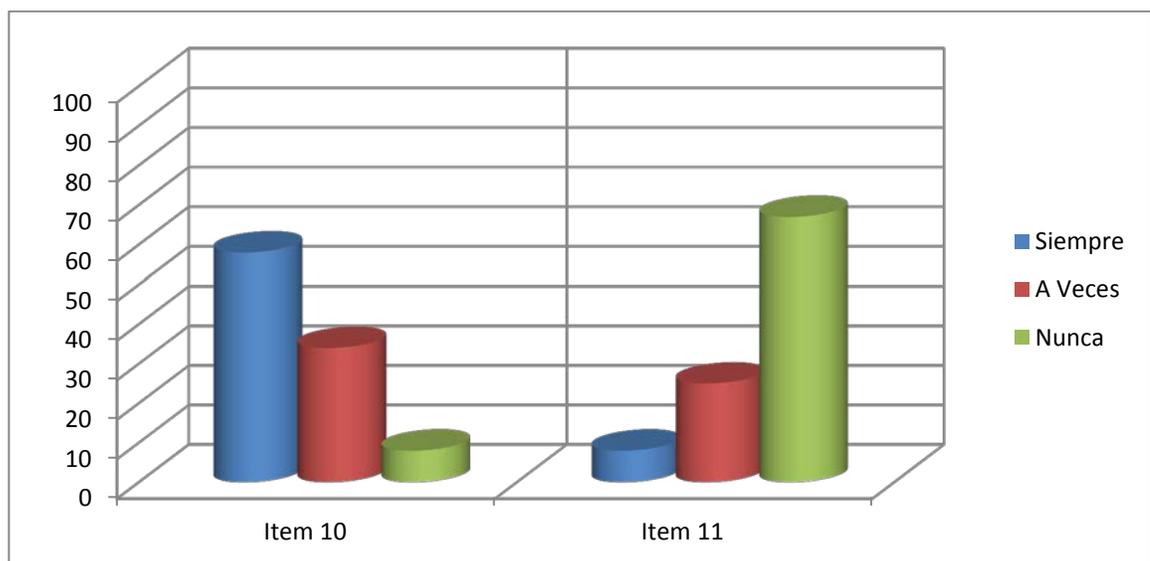
Dimensión: Elementos de la negociación

Indicadores: Criterios

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
10	Impone los acuerdos para solucionar el conflicto, sin importar la opinión de los interesados	07	58	04	34	01	08	12
11	Cuándo se han presentado conflictos en la institución, los acuerdos que se establecen son justos y equitativos	01	08	03	25	08	67	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 4



Interpretación Tabla No 5

Continuando con la misma dimensión elementos de la negociación, el indicador criterios, evidenció a través de los ítems No 10, que 58 por ciento de los docentes opinan que siempre se imponen los acuerdos para solucionar el conflicto, sin importar la opinión de los interesados, 34 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. Situación realmente crítica, porque no se consensuan los acuerdos sino que se imponen y esto definitivamente generará una situación peor en el futuro. Confirmando lo ya evidenciado, la información del ítem No 11, indica que 67 por ciento de los docentes afirman que nunca cuándo se han presentado conflictos en la institución, los acuerdos que se establecen son justos y equitativos, más si ya se evidenció que las soluciones son impuestas. 25 por ciento indicó algunas veces y solo 8 por ciento siempre.

Ante esta situación se hace necesario destacar que los criterios son los principios que ayudan a demarcar la objetividad en la negociación, son contrarios a la lógica, realidad y experiencia personal; más bien son de conformidad y adecuación a la ley. Estos principios tratan de evitar las imposiciones que comúnmente pueden surgir en una etapa de negociación, su fin persigue lo justo, lo equitativo, para ello es importante contar con referencias en la gerencia educativa se puede tener como base la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica de Educación, Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Proyectos Educativos, Reglamento Interno, Ley Orgánica de Procesos Administrativos, Expedientes Administrativos, Ley Orgánica para el Niño y el Adolescente, Valores Universales, Funciones Directivas y la Resolución 058, entre otros.

Tabla No 6

Variable: La negociación

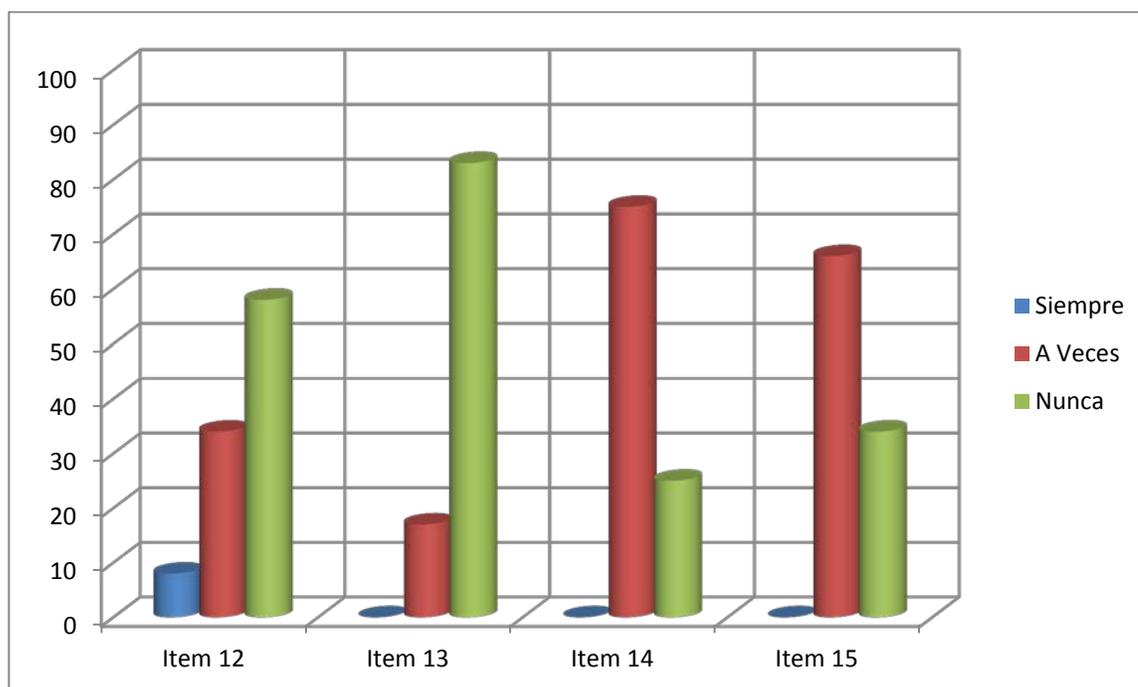
Dimensión: Elementos de la negociación

Indicadores: Relación (12) Comunicación (13) Compromiso (14-15)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
12	Las buenas relaciones interpersonales favorecen la conciliación ante los conflictos	01	08	04	34	07	58	12
13	Al transmitir informaciones en un proceso de negociación la hace estableciendo una buena comunicación	00	00	02	17	10	83	12
14	Las partes involucradas asumen espontáneamente los compromisos adquiridos	00	00	09	75	03	25	12
15	Al llegar a un acuerdo las partes involucradas cumplen con lo convenido	00		08	66	04	34	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 5



Interpretación Tabla No 6

El indicador relación de la misma dimensión elementos de la negociación, a través del ítem No 12, reveló que el 58 por ciento de los docentes opinan que nunca las buenas relaciones interpersonales favorecen la conciliación ante los conflictos, 34 por ciento indicó algunas veces y solo 8 por ciento respondió siempre. Situación altamente preocupante, porque ni siquiera cuando el personal se lleva bien, minimiza los conflictos, entonces necesariamente hay que acudir a la negociación que según los autores ya citados, indican que las relaciones son una clave para que lleguen a alcanzar muchos logros, y especialmente en una negociación se espera que sean sólidas y duraderas, apartadas del plano personal, basadas en el respeto, confianza, comprensión y persuasión mutua, que permitan tener un equilibrio con el apoyo de la comunicación para así poder lograr el propósito más deseado que es “llegar a un acuerdo”.

El ítem No 13, del indicador comunicación, pregunta si al transmitir informaciones en un proceso de negociación la hace estableciendo una buena comunicación, en este plantel se continúa evidenciando grandes barreras para establecer negociaciones; 83 por ciento dijo que nunca y 17 por ciento restante que algunas veces. Los autores que plantean estos elementos de la negociación, Fisher, Ury y Patto (1980), sostienen que la forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen «el beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando se negocia cara a cara porque solo de esta forma es posible compartir información vital. Lograr efectividad en una negociación, es un reto que exige el empleo de ciertas habilidades comunicacionales que facilitan la manera de transmitir las informaciones adecuadamente, de forma que ésta sea clara, precisa, con buena sintaxis y permita la fluidez necesaria para hacer aportes, aclaratorias,

recomendaciones o planteamientos de forma general que contribuyan a llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes.

El último indicador de los elementos de la negociación, es el compromiso, de acuerdo a la información del ítem No 14, 75 por ciento de los docentes afirman que algunas veces las partes involucradas asumen espontáneamente los compromisos adquiridos y 25 por ciento expresó que nunca. Hecho que es otra gran debilidad en el plantel, porque el compromiso es el soporte del acuerdo a que se llega en ambas partes para solucionar la situación conflictiva. Fisher, Ury y Patton (1980), sostienen que los compromisos representan el aspecto más formal de una negociación, se considera como una obligación o promesa que surge como consecuencia de un acuerdo donde las partes asumen ciertas responsabilidades demostrando capacidad de conciencia para cumplir con lo acordado. De igual modo, el establecimiento del compromiso servirá para acordar sobre lo que cada parte estará dispuesta de hacer o no hacer, por eso se espera que los negociadores tengan ideas claras acerca de donde les gustaría llegar de forma tal que los convenios sean prácticos y perduren en el tiempo.

La información suministrada por el ítem No 15, muestra un panorama más ventajoso, porque 67 por ciento de los docentes manifestó que algunas veces al llegar a un acuerdo las partes involucradas cumplen con lo convenido. Pudiéndose ver que existe relativa disposición a conciliar y a comprometerse con los acuerdos asumidos. El restante 33 por ciento manifestó que nunca se cumplen los acuerdos. Con la intención de evitar contratiempos, se recomienda hacer un contrato de compromiso, porque en general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planteamiento, estructuración y hayan sido diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

Después de esta formalidad, solo queda que las partes cumplan el compromiso adquirido y dar solución al conflicto.

Tabla No 7

Variable: Manejo de conflictos en la gerencia educativa

Dimensión: Tipos de Conflictos

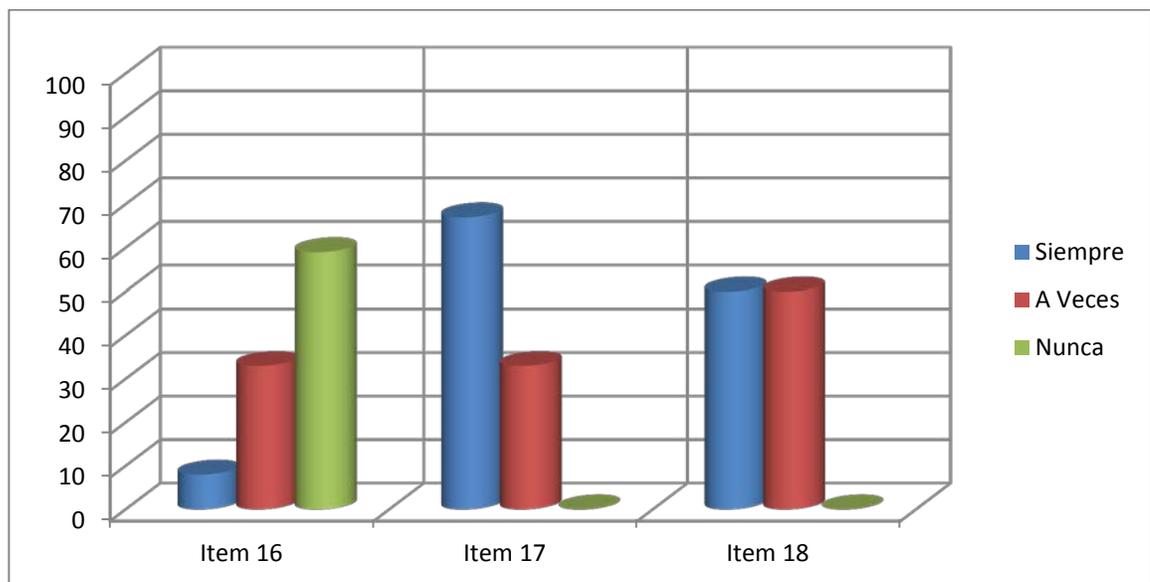
Indicadores: Intrapersonales (16)

Interpersonales (17-18)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
16	Separa sus conflictos personales de la relación de trabajo.	01	08	04	33	07	59	12
17	Existen obstáculos en las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal del plantel que generan conflictos laborales	08	67	04	33	00	00	12
18	Se presentan conflictos entre el personal del plantel por la desconfianza que le tienen	06	50	06	50	00	00	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 6



Interpretación Tabla No 7

La segunda variable en estudio es el manejo de conflictos en la gerencia educativa, con la dimensión tipos de conflictos y el indicador intrapersonales, representado por el ítem No 16, permitió conocer que 59 por ciento de los docentes manifestaron que nunca separan sus conflictos personales de la relación de trabajo, 33 por ciento expresó algunas veces y tan solo 6 por ciento se ubicó en la alternativa siempre. Información que permite inferir que los docentes tienen situaciones personales que los hace propensos a tener conflictos dentro del plantel. De hecho Rue y Lloyd (2006), señalan que el conflicto intrapersonal es interno del individuo y es la forma más difícil de analizar, se relaciona con la secuencia motivacional, necesidad- impulso-meta., este tipo de conflictos es una lucha del individuo hacia sí mismo, tratando de alcanzar sus propios propósitos, pero para ello debe enfrentar las dificultades.

Así mismo, el indicador Interpersonales, a través del ítem No 17, demuestra una situación preocupante dentro de la institución, 67 por ciento de los docente afirmó que siempre existen obstáculos en las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal del plantel que generan conflictos laborales y 33 por ciento indico algunas veces. Pudiéndose inferir que si existen situaciones de relaciones interpersonales en el plantel que están causando conflictos. Es aquí donde la gerencia debe actuar, porque los conflictos interpersonales son propios de las relaciones de convivencia entre las personas, comúnmente se presentan en diversos ambientes organizacionales (Rue y Lloyd, 2006). Lugo y Luque (2008), indica que la gerencia educativa debe lograr mayor fluidez en las actividades que se desarrollan y en las relaciones interpersonales, todo esto permitirá tener un equilibrio en el clima organizacional que ayudaría a minimizar los conflictos propios de las organizaciones.

Y el ítem No 18, del mismo indicador, evidenció que 50 por ciento de los docentes indicaron que siempre y algunas veces se presentan conflictos entre el personal del plantel por la desconfianza que le tienen, situación que debe ser solventada con rapidez porque la desconfianza entorpece todos los procesos y las actividades que se estén desarrollando, ya que cada quien tiene metas y proyectos particulares que en definitiva deben consensuarse para lograr las metas institucionales deseadas (Jones y George, 2006)..

Tabla No 8

Variable: Manejo de conflictos en la gerencia educativa

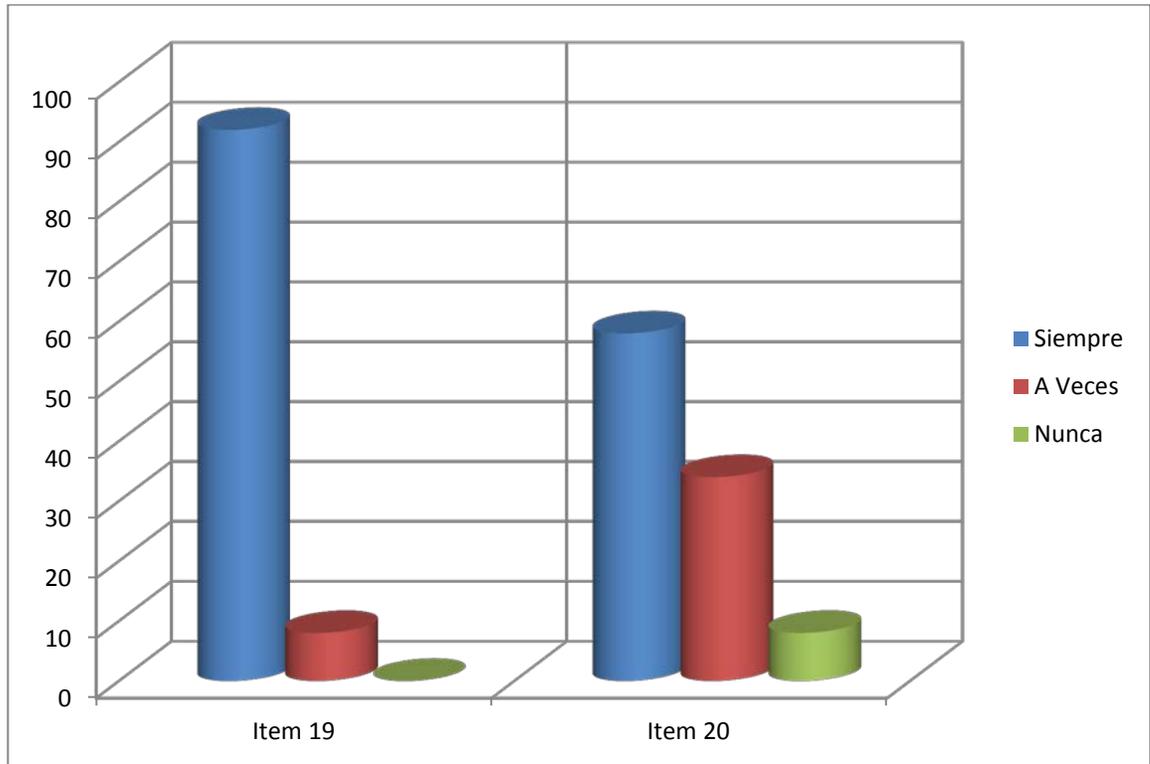
Dimensión: Tipos de Conflictos

Indicador: Intergrupales

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
19	Son comunes los conflictos entre el personal por no haber coincidencia en los puntos de vista, costumbres o formas de conducir el trabajo.	11	92	01	08	00	00	12
20	Las presiones laborales ejercidas desde la gerencia generan conflictos entre los grupos de trabajo en el plantel	07	58	04	34	01	08	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 7



Interpretación Tabla No 8

Continuando con la dimensión tipos de conflictos, el indicador intergrupales, demostró que 92 por ciento de los docentes afirman que siempre son comunes los conflictos entre el personal por no haber coincidencia en los puntos de vista, costumbres o formas de conducir el trabajo (ítem 19), lo que demuestra que existe un ambiente laboral de poca tolerancia, porque el hecho de tener opiniones diferentes no debería generar conflictos: Ante esta situación, Newstron (2007), sostiene que por ser conflictos que se generan por tener posturas diferentes los grupos dentro de las instituciones por lo general no son fáciles de resolver, debido a la diversidad de opiniones que se pueden tornar entre los miembros de cada grupo pero, no se descarta el consenso como una herramienta muy útil para

poderlos solucionar. Es aquí donde la gerencia del plantel debe buscar alternativas de conciliación, y la negociación sería la más expedita y pertinente, antes que el conflicto perjudique los demás procesos gerenciales.

El ítem No 20, presenta una información más dispersa, los docentes afirman que siempre las presiones laborales ejercidas desde la gerencia generan conflictos entre los grupos de trabajo en el plantel (58 por ciento); 34 por ciento expresó algunas veces y 08 por ciento nunca. Claro cuando la gerencia ejerce su autoridad los grupos reaccionan, sobre todo si no están de acuerdo con lo que se está asignando. Ante esto, Batteman y Snell (2005), sostienen que es probable que existan tensiones y ansiedades en equipos demográficamente diversos, o en equipos procedentes de diversas partes de la organización, o en los integrantes por personalidades contrastantes.

Igualmente las presiones laborales generan situaciones de estrés provocando confrontaciones entre los equipos de trabajo, ante esta realidad se hace necesaria la habilidad profesional del gerente para persuadir a los equipos a través de la interacción directa y mediar entre los grupos involucrados, conseguir resultados positivos y permitan la incorporación al trabajo de manera armoniosa. Por ello, es que la gerencia tiene que llegar a un proceso de negociación eficaz y mantener un adecuado ambiente de trabajo.

Tabla No 09

Variable: Manejo de conflictos en la gerencia educativa

Dimensión: Habilidades gerenciales en el manejo de Conflictos

Indicador: Capacidad de persuasión (21) Facilidad para tomar decisiones (22) Destrezas para comunicar (23) Flexibilidad (24)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
21	Demuestra capacidad de persuasión al manejar una situación conflictiva	00	00	08	68	04	32	12
22	Demuestra capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante una situación conflictiva.	02	16	02	16	08	68	12
23	Demuestra destrezas para comunicarse en medio de una situación conflictiva para buscar soluciones de forma expedita.	01	08	02	16	09	75	12
24	Es flexible para asumir soluciones que le permitan un mejor manejo de los conflictos	02	16	02	16	08	68	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 8



Interpretación Tabla No 09

La dimensión habilidades gerenciales en el manejo de Conflictos, para el indicador capacidad de persuasión. El ítem No 21, permitió conocer que 68 por ciento de los docentes de este plantel escolar afirman que algunas veces demuestran capacidad de persuasión al manejar una situación conflictiva y 32 por ciento expresó que nunca. Situación realmente difícil para la gerencia escolar, porque si los mismos docentes manifiestan no poder persuadir a las personas cuando consideran que se puede producir un conflicto, difícilmente busquen otras alternativas para minimizarlos, como la negociación por ejemplo. En tal sentido, Micelli (2006), se refiere a la persuasión como la intención de un persuasor de modificar a través de las comunicación las creencias de un destinatario para que éste utilice la fuerza de tales creencias, como medio para lograr un objetivo superior del persuasor; que en este caso es evitar el conflicto o negociar alguna salida al mismo.

El ítem No 22, del indicador facilidad para tomar decisiones, evidenció que 68 por ciento de los docentes dijo que nunca demuestra capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante una situación conflictiva y solo 16 por ciento manifestó que algunas veces. Otra situación de gran debilidad para utilizar la negociación como proceso para manejar los conflictos, porque si no se toman decisiones rápidas que neutralicen el conflicto con efectividad, éste puede extenderse y su solución pudiera ser más complicada. De hecho Chiavenato (2006), expresa que la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir, por eso es que tiene que ser rápida y efectiva.

El indicador destrezas para comunicarse, a través del ítems No 23, evidenció que 75 por ciento de los docentes expresó que nunca demuestran destrezas para comunicarse en medio de una situación conflictiva para buscar soluciones de forma expedita, 8 por ciento indicó siempre y 16 por ciento algunas veces. Otra debilidad de gran relevancia para que la negociación no dé sus frutos. Porque debido a que la negociación es ponerse de acuerdo y esto es imposible si no existe una comunicación fluida, transparente y sincera. Por ello, para Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia esta la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en el equipo y ser asertivo.

El indicador Flexibilidad, a través de la información suministrada por el ítem 24, 68 por ciento de los docentes manifestó que nunca es flexible para asumir soluciones que le permitan un mejor manejo de los conflictos, 16 por ciento indicó que siempre y algunas veces es flexible. Información que representa otro obstáculo para que la negociación pueda ser un proceso adecuado para el manejo de conflictos; Ortiz, (2009) indica que la Flexibilidad es la capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Es la capacidad de modificación de variación en comportamientos, actitudes, objetos, objetivos y métodos, aspectos fundamentales para establecer acuerdo y llegar a un eficaz proceso de negociación.

Tabla No 10

Variable: Manejo de conflictos en la gerencia educativa

Dimensión: Habilidades gerenciales en el manejo de Conflictos

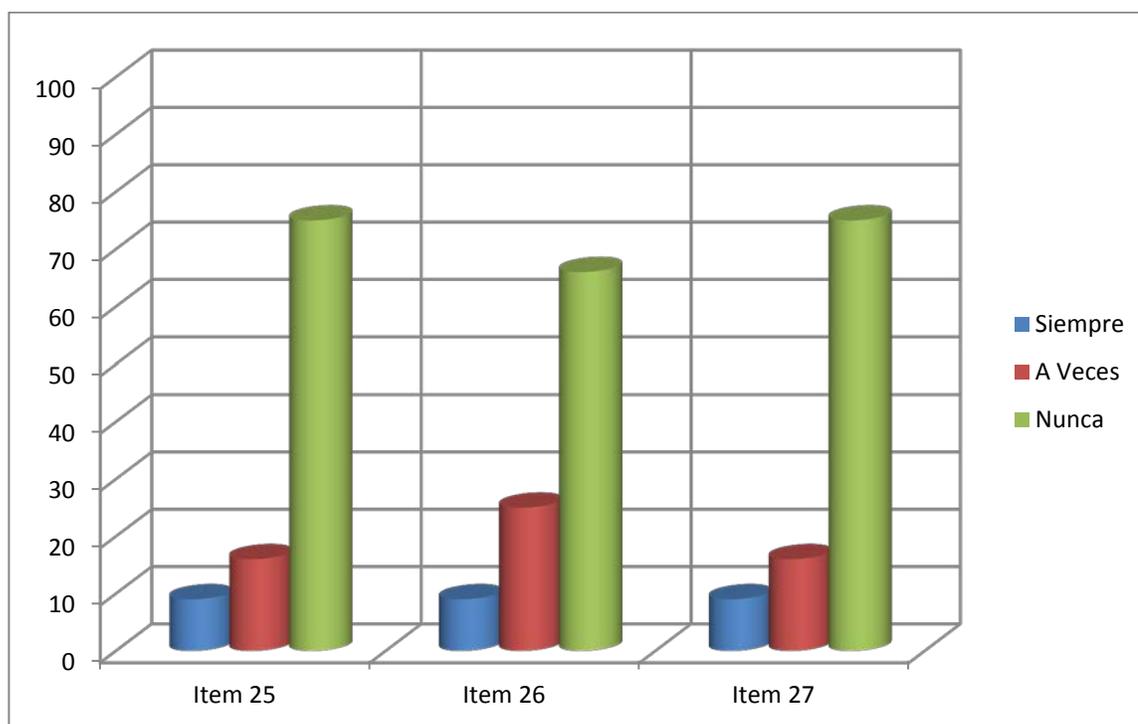
Indicadores: Auto confianza (25) Empatía (26)

Capacidad negociadora (27)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
25	Demuestra confianza en sí mismo al momento de tratar de resolver una situación conflictiva.	01	09	02	16	09	75	12
26	Antes de tomar decisiones para solucionar un conflicto, se pone en la situación particular de los afectados	01	09	03	25	08	66	12
27	Demuestra poseer capacidad para negociar ante las situaciones conflictivas que se presentan en la organización	01	09	02	16	09	75	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 9



Interpretación Tabla No 10

Continuando con la dimensión habilidades gerenciales en el manejo de conflictos, el indicador autoconfianza, a través del ítem No 25, 75 por ciento de los docentes manifestó que nunca demuestra confianza en sí mismo al momento de tratar de resolver una situación conflictiva, luego si la misma persona no tiene o demuestra confianza en sus habilidades para negociar, que le puede pedir a los generadores del conflicto. Información que continúa demostrando que los gerentes de este plantel no tienen habilidades gerenciales para controlar los conflictos. En tal sentido Pulido (2011), sostiene que la autoconfianza consiste en tener un planteamiento mental positivo sobre lo que va a suceder, esta puede traducirse en expectativas realistas, sobre un fin que se persigue o desea conseguir, y de lo cual está convencido de lograr.

El indicador empatía, representado a partir del ítem No 26, demostró que 66 por ciento de los docentes considera que antes de tomar decisiones para solucionar un conflicto, se pone en la situación particular de los afectados, 25 por ciento indicó algunas veces y tan solo 9 por ciento siempre. Demostrándose con esta que los gerentes de este plantel no tienen la empatía como habilidad gerencial, representando otra debilidad para la negociación. Información que contradice a Bettóni (2006), cuando afirma que la empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales, luego si esto no es posible, difícilmente se puede seleccionar un acuerdo adecuado para negociar.

El indicador capacidad negociadora, reveló con el ítems No 27, que 75 por ciento de los docentes consideran que nunca los gerentes demuestran poseer capacidad para negociar ante las situaciones conflictivas que se

presentan en la organización, 16 por ciento algunas veces y 9 por ciento nunca. Con ello queda claro que no saben negociar acuerdos para que los conflictos cedan y se minimicen. Hecho de gran debilidad gerencial, donde queda claro que no tienen habilidad gerencial para mediar ni negociar ante los conflicto

Tabla No 11

Variable: Manejo de conflictos en la gerencia educativa

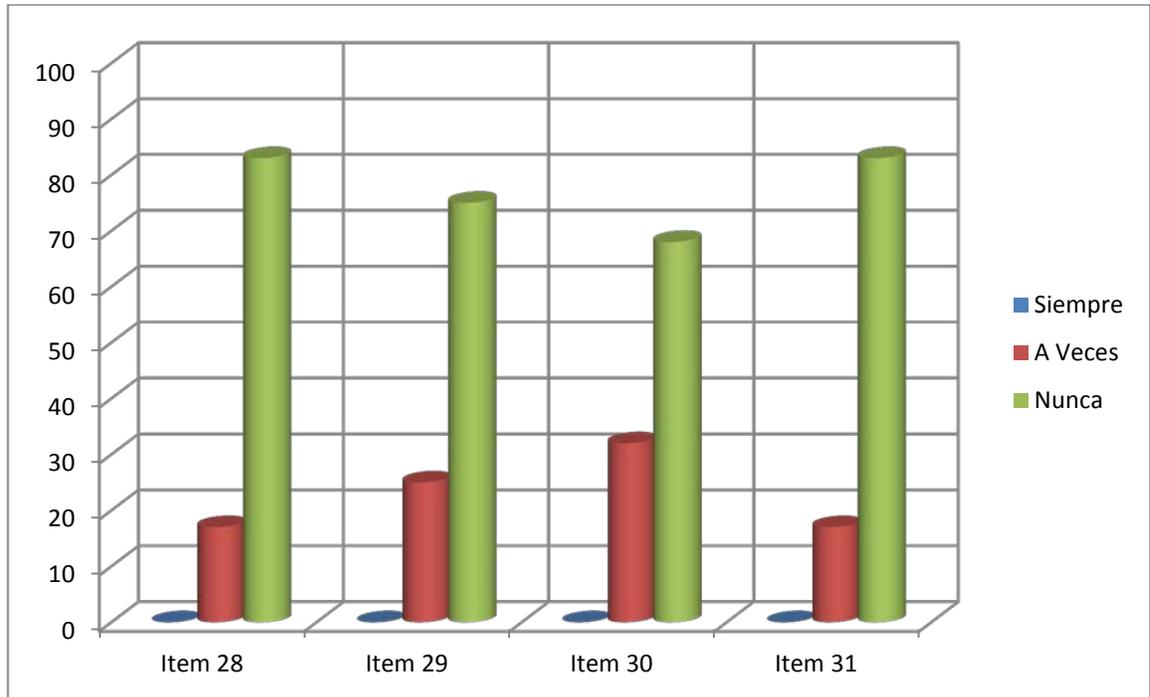
Dimensión: Manejo de conflictos

Indicadores: La comunicación (28) La negociación (29) La conciliación (30) La mediación (31)

No	ITEMS	S	%	AV	%	N	%	Total
28	Para manejar los conflictos conversa con las partes involucradas y también escucha sus aportaciones al respecto	00	00	02	17	10	83	12
29	Utiliza la negociación como herramienta útil en el manejo de conflictos.	00	00	03	25	09	75	12
30	Hace lo posible para que las partes interesadas en un conflicto puedan llegar y respetar acuerdos.	00	00	04	32	08	68	12
31	Cuando se agotan todos los recursos, el directivo para tratar de resolver un conflicto se busca a una tercera persona que sirva de mediador.	00	00	02	17	10	83	12

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra. (Rojas, 2015)

Grafico No 10



Interpretación Tabla No 11

La última dimensión Manejo de conflictos, a través del indicador la comunicación y el ítem No 28, evidencio que 83 por ciento de los docentes expresó que nunca los gerentes del plantel para manejar los conflictos conversa con las partes involucradas y también escucha sus aportaciones al respecto; representando esto una gran debilidad en la gerencia y otra barrera para establecer acuerdos y negociación ante situaciones conflictivas. Si las partes no conversan, no hay comunicación y sin ésta no hay mediación y por supuesto no hay negociación. Ante esto, Newstron y Davis (2006), sostienen que la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos reflexiones, opiniones y valores; que son los aspectos que sostienen la negociación.

El indicador la negociación, con la información del ítem No 29, se continúa evidenciando que la gerencia no establece negociación, 75 por ciento de los docentes manifestó que nunca utiliza la negociación como proceso útil en el manejo de conflictos y el 25 por ciento restante dijo algunas veces. Hecho que contradice a Maubert (2006), cuando plantea que la negociación es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses; es decir, es un proceso de mucha dinámica e interacción que admite la pluralidad de opiniones entre las partes involucradas a fin de darle respuesta a las divergencias personales o colectivas típicas de una organización.

El indicador conciliación, con el ítem No 30, reveló que 68 por ciento de los sujetos de la muestra manifestó que nunca el gerente hace lo posible para que las partes interesadas en un conflicto puedan llegar y respetar acuerdos y 32 por ciento indicó algunas veces. Conciliar debe ser una característica imprescindible en un gerente educativo, Padilla (2009), asegura que la gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de la organización. Por ello el gerente en el ejercicio de sus funciones debe ser capaz, de desarrollar habilidades que le ayudarán a conducir exitosamente el destino de la organización entre ellas: poseer cierto nivel de sensibilidad, lo que le permitirá posicionarse en el lugar del otro al resolver alguna situación problemática, entender y valorar el desempeño del personal cuando así lo merezca.

El ítem No 31, del indicador mediación, permitió conocer que 83 por ciento de los docentes a quienes se le aplicó el cuestionario, afirman que nunca el directivo cuando se agotan todos los recursos, tratar de resolver un conflicto y buscar a una tercera persona que sirva de mediador. Situación que definitivamente demuestra que en este plantel los gerentes no tienen disposición para negociar, si desperdician el apoyo y la ayuda de terceros,

ajenos y objetivos ante lo que está ocurriendo en el plantel, es porque poco les interesa negociar y llegar a acuerdos que minimicen los conflictos presentados. En atención a ello, Ivancevich y otros (2006), indican que la mediación ocurre cuando un tercero neutral actúa como facilitador que razona sugiere y convence. Los mediadores facilitan las soluciones al influir en la manera de relacionarse de las partes en disputas.

CONCLUSIONES

Luego de haber presentado los resultados del cuestionario aplicado a los docentes de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra, analizados los porcentajes e interpretada la información recopilada, se procedió a elaborar las conclusiones de acuerdo a los objetivos formulados en la investigación realizada; es decir se busca a dar respuesta a los objetivos planteados.

El objetivo No 1, referido a Indagar qué elementos de la negociación utiliza el gerente educativo para establecer acuerdos en el manejo de conflictos en la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra, permitió conocer que tampoco los elementos del proceso de negociación son atendidos por los directores para hacer un manejo adecuado de los conflictos en el plantel. Los docentes manifestaron que nunca al no poder concretar un acuerdo inicialmente en una negociación, demuestra el directivo creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentados; moderadamente al intentar llegar a un acuerdo lo hace consciente de los intereses de las partes interesadas y también moderadamente el directivo al tratar de llegar a un acuerdo se plantean varias alternativas de solución al conflicto. El elemento criterios si tiene presencia en el proceso de negociación en este plantel, ya que la mitad de los docentes consideran que siempre el director impone los acuerdos para solucionar el conflicto, sin importar la opinión de los interesados, y nunca cuando se han presentado conflictos en la institución, los acuerdos que se establecen son justos y equitativos.

El elemento relación tampoco es tomado en cuenta en el proceso de negociación, porque nunca las buenas relaciones interpersonales favorecen la conciliación ante los conflictos; nunca al transmitir informaciones en un proceso de negociación la hace estableciendo una buena comunicación, como se puede ver tampoco la comunicación es puesta en práctica. El último

elemento de este proceso es el compromiso, y los docentes indican que algunas veces las partes involucradas asumen espontáneamente los compromisos adquiridos y al llegar a un acuerdo las partes involucradas, algunas veces cumplen con lo convenido.

Objetivo No 2, Describir las etapas del proceso de negociación que los directivos aplican para el manejo de conflictos en la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra, se concluye que los directores nunca ponen en práctica las etapas del proceso de negociación, como la preparación y planeación, porque nunca realizan una revisión previa de los elementos involucrados antes de atender una situación; tampoco la definición de reglas generales, ya que ellos nunca reúnen a las partes involucradas por medio de acuerdos para establecer las normativas que se deben respetar en la solución del mismo; ni la aclaración y justificación, porque nunca les dan oportunidad a las partes interesadas de participar haciendo sus planteamientos o posturas sobre algún tema en desacuerdo y moderadamente se ocupan de la etapa toma de acuerdos y solución de problemas, porque algunas veces las partes interesadas establecen convenios cónsonos con sus propias realidades.

La etapa cierre e implementación tampoco es puesta en práctica, ya que nunca en la institución los docentes han observado que finalmente se formaliza algún acuerdo cuando hay conflicto; y moderadamente se hace la supervisión necesaria al formalizarse algún acuerdo para que éste se cumpla.

El objetivo No 3, relacionado con Identificar los tipos de conflictos que se presentan en la U.E. 28 de Octubre municipio Diego Ibarra; los docentes manifestaron que los conflictos interpersonales están presentes en el comportamiento de los entes involucrado, algunas veces y nunca ellos

separan sus conflictos personales de la relación de trabajo; y en los conflictos interpersonales, los docentes indican que siempre existen obstáculos en las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal del plantel que generan conflictos laborales, y siempre y algunas veces se presentan conflictos entre el personal del plantel por la desconfianza que le tienen. Los conflictos intergrupales están presentes entre el personal docente, ellos afirman que siempre son comunes los conflictos entre el personal por no haber coincidencia en los puntos de vista, costumbres o formas de conducir el trabajo, y que siempre y algunas veces las presiones laborales ejercidas desde la gerencia generan conflictos entre los grupos de trabajo en el plantel.

El objetivo No 4, Verificar las habilidades gerenciales utilizadas por los directivos para el manejo de los conflictos que se generan en el plantel, demuestra que existe en los directivos escasas habilidades gerenciales para enfrentar con éxito el manejo de conflictos en este plantel. Algunas veces demuestran capacidad de persuasión al manejar situaciones conflictivas; nunca demuestran capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante una situación conflictiva, ni destrezas para comunicarse en medio de una situación conflictiva para buscar soluciones de forma expedita y tampoco es flexible para asumir soluciones que le permitan un mejor manejo de los conflictos. Continúan manifestando los docentes que los directores nunca demuestran confianza en sí mismo al momento de tratar de resolver una situación conflictiva, ni antes de tomar decisiones para solucionar un conflicto, se pone en la situación particular de los afectados, es decir poco dominio de la empatía; ni tienen capacidad negociadora, porque nunca demuestran poseer capacidad para negociar ante las situaciones conflictivas que se presentan en la organización.

Por último el objetivo No 5, referido a Constatar la utilización de las técnicas de negociación empleadas por la gerencia del plantel para el manejo de los conflictos, los docentes indicaron que no se utiliza la comunicación como un proceso adecuado para la negociación, porque nunca para manejar los conflictos conversa con las partes involucradas y también escucha sus aportaciones al respecto; tampoco la negociación, porque nunca se utiliza la negociación como proceso útil en el manejo de conflictos; la conciliación tampoco, ya que ellos indican que nunca se hace lo posible para que las partes interesadas en un conflicto puedan llegar y respetar acuerdos; destacándose que tampoco la mediación es una técnica utilizada en este plantel para manejar los conflictos que se generan, ellos indican que nunca cuando se agotan todos los recursos, el directivo para tratar de resolver un conflicto se busca a una tercera persona que sirva de mediador, a pesar de que esta es una efectiva alternativa.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones presentadas se hace necesario aportar las siguientes recomendaciones a fin de Analizar la Negociación como herramienta en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra

- Conformar comité de negociación integrado por el directivo y personal especializado donde cada uno de sus miembros tenga la responsabilidad de poner en práctica cada una de las etapas de la negociación y sus tareas estén orientadas a realizar revisiones previas que le permitan conocer a los elementos involucrados en una situación conflictiva, reunir a las partes involucradas para establecer las normativas a respetar por medio de acuerdos, pero también que ofrezcan la oportunidad a su personal de hacer planteamientos, convenios, supervisados desde la misma gerencia.
- Establecer mesas de trabajo de comunicación cara a cara que le permita a las partes interesadas en los conflictos plantear sus propias alternativas de solución, fijar posiciones y acuerdos equitativos a fin de mejorar las relaciones interpersonales de la organización y generar conciencia del compromiso que se acuerde en la negociación.
- Fomentar la participación y comunicación entre el personal de la U. E 28 de Octubre a fin de generar un ambiente de libertad, donde predomine la unificación de criterios y se optimicen todo tipo de relación que se establezcan.
- Fortalecer la capacitación de los gerentes educativos por medio de la realización de talleres de formación con el propósito de desarrollar

habilidades gerenciales que le permitan ser más asertivos al tomar de decisiones, convencer al personal para enfocarlos hacia un mismo punto, adaptarse a las circunstancias, confiar en sí mismo, estar atento a las necesidades de los demás y sobre todo asumir una actitud negociadora.

- Realizar convivencias con todo el personal donde cada quien pueda plantear las expectativas en relación a las situaciones conflictivas a fin de fortalecer el proceso comunicacional, se emplee la negociación como proceso útil en el manejo de conflictos que le permita respetar y establecer acuerdos y de ser diferente se acepte la intervención de una tercera persona que aporte soluciones.

REFERENCIAS

- Alvarado, O (2009). **Gerencia y marketing educativo**. Ed. Universidad Alas peruanas. Lima – Perú.
- Álvarez, M. (2007). **El equipo directivo. Recursos técnicos**. Caracas Venezuela. Editorial Laboratorio Educativo
- Arias, F (2012). **El proyecto de investigación científica. Introducción a la metodología científica**”.Edt: Episteme, c.a.6ta edición. Caracas, Venezuela.2012
- Barrios, C (2013). **Manejo de Conflictos Comunicacionales en el personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia Estado Carabobo.
- Bateman, T. Snell. S. (2005). **Administración. Un nuevo paradigma competitivo**. Sexta Edición. México. Mc Graw Hill
- Bellei, C (2013). **UNESCO Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos**
- Bettoni, R. (2006). **Armonía Emocional / Emocional harmony: Las Claves Para Ser Feliz / TheKeys To Be Happy. Alternativas / Robinbook**. Editor Ediciones. Robinbook
- Cane.M (2.009).**Los siete elementos de la negociación de Harvard. Artículo** en línea. Disponible:<http://www.sergerente.net/los-siete-elementos-de-la-negociacion-de-harvard>. Consulta: junio 2015

Caivano Roque, J. (2010) **Negociación, conciliación y arbitraje: Mecanismos alternativos para la resolución de conflictos**, APENAC, Lima.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente. República Bolivariana de Venezuela. Marzo 1999.

Correa y Navarrete citado por Piaderna, O (2011) **Negocios Internacionales Guía Didáctica y Modulo**, Fundación Universitaria Luís Amigo Facultad de Ciencias, Económicas y Contables Colombia.

Chiavenato, I. (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc. Graw – Hill Interamericana

Chiavenato, I (2011). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones**. Novena edición, 2011, I McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México

Daft, Richard L. (2007) **Teoría y Diseño Organizacional (9ª Ed)**. México: CengageLearnig

Ertel, T (2008). **Fundamentos de la Gerencia Educativa**. Bogotá: Ediciones Legus.

Giménez, N (2010). **La Negociación como estrategia Gerencial para la solución de conflictos Organizacionales en las Empresas constructoras de Viviendas para el estrato B, ubicados en Barquisimeto estado Lara**. Tesis de Magíster Scientiarium en Gerencia Empresarial. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto- Estado Lara

Guanchez V (2014). **Estrategias de negociación gerencial en el manejo de conflictos en el contexto educativo.** Tesis de magíster en gerencia educativa. Universidad de Carabobo. Valencia- Estado Carabobo.

Hernández, Fernández y Baptista. (2009). **Metodología de la Investigación.** México. Mc Graw Hill.

Huerta, J. (2006). **Desarrollo de Habilidades Directivas.** México: Edit. Pearson Prentice Hall

Informe de la (CEPAL) 2015 **Comisión Económica para América Latina y El Caribe**

Jones. G. George. Y (2006). **Administración Contemporánea.** Cuarta Edición. México. Mc Graw Hill.

Ivancevich.J Konopaske.M Matteson.T. (2006) **Comportamiento Organizacional.** Séptima Edición. Mac Graw Hill

Ley Orgánica de Educación (2009). Ediciones de la Asamblea Nacional. Caracas, Venezuela 2009.

Lugo y Luque (2008). **Gerencia Educativa.** (Documento en línea disponible) en <http://gerenciayeducacion.blogspot.com>. Consultado en fecha 21-02-15

Madrigal, B. (2006). **Habilidades Directivas.** México: Mc Graw Hill

Martínez G. (2011), **Manifestaciones y manejo de conflictos desde las aulas de clase. Tesis de maestría.** Publicada. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad Guayana, Ciudad Venezuela.

Martínez, M (2010). **Conflicto y Negociación en Venezuela 2001- 2005 ¿pacificación o apaciguamiento?**. Tesis doctoral: Universidad Complutense de Madrid-Dep. Ciencia Política y de la Administración II. Madrid, España.

Martos, (2013).**Gerencia Educativa.** Documento en línea disponible en:
<http://gerencia2013educativa.blogspot.com/2013/05/concepto-de-gerencia.html>

Maubert, A (2006). **Administración, Dirección y supervisión de Escuelas.** Buenos Aires. Editorial Kepelusz

Mauri, J. Albores. J; Martínez. A (2007). **Introducción a la organización y Gestión de Empresas.** Politécnica de Valencia.

Micelli, M., et Al. (2006). **Emocional and non-emotionalpersuation.** Bari: Universita di Bari

Miceli, M (2011). **La Toma de Decisiones del Director para la Satisfacción Laboral de los Docentes del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo.** Tesis de Maestría Universidad de Carabobo. Valencia – Estado Carabobo

Newstron y Davis (2006) **Comportamiento Organizacional.** Editorial Mac Graw

Newstrom, J (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Duodécima Edición. Mc Graw Hill.

Newstrom, J. (2011). **Comportamiento Humano en el trabajo**. México. Mc Graw Hill

Ortiz L. Alexander (2015). **Indicadores para la educación y el desarrollo de la creatividad profesional**. Edit. Antillas Ltda. (Recuperado de la red el 22 de Noviembre de 2015; <http://www.monografias.com/trabajos13/indicrea/indicrea.shtml>)

Padilla, M (2009), **Principios para el éxito**. Revista Nro 29. Gerencia. Buenos Aires.

Prieto, J (2012). **Calidad de Vida Laboral de Negociadores y Mediadores de Conflictos de España y Paraguay**. Tesis doctoral de la Universidad de Salamanca. Facultad de Psicología Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico. Salamanca, España.

Programa Hidrológico Internacional de la UNESCO (UNESCO-PHI) series PCCP. (2003)

Pulido, F (2011). **Motivación y Autoconfianza en Deportistas**. Consultado el 18 de Noviembre de 2015. (en red). Disponible en: <http://defidepor25.ugr.es/acrd/alumnos/document/clases/14.pdf>

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Decreto 1011. Gaceta Oficial 5496extraordinaria de 31 de Octubre 2000

- Robbins, S (2009). **Administración. Teoría y Práctica**. Editorial Prentica. Hall México.
- Robbins S. (2010). **Comportamiento Organizacional Teoría y práctica** editorial prentica Hill Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2008). Supervisión. 5ta Edición. Editorial Pearson Educacion. México.
- Robbins, S y Judge, T (2009). **Comportamiento Organizacional**. Décimo tercera edición. Ed Pearson. México.
- Rodríguez, D. (2005). **Diagnostico Organizacional**. Sexta Edición. México. Grupo Alfa Omega.
- Rue, L; Lloyd. (2006). **Administración**.Alfaomega.
- Sánchez M. (2.011), **Mediación educativa como estrategia para la resolución de conflictos en el aula**. Revista electrónica, Redine – UCLA. Volumen 1
- Sigüenza, W (2.012). **Estudio de los tipos de conflictos educativos en los adolescentes de décimo de educación general básica**. Tesis de magíster en Psicología educativa. Cuenca – Ecuador
- Varela, M (2006). **Todo es personal, las buenas relaciones definen el éxito de los negocios**. Bogotá: Grupo Norma.
- Vinyamata, E (2005) **Conflictología: Curso de resolución de conflictos**, Barcelona, Ariel.

Walton, R,E: y Mc Kersie, R.B (1965). ***Teoría de las negociaciones laborales***. Barcelona.Labor.1974

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H; Jackson, Jon D. (1.971) (2.002) ***Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo***, Buenos Aires.

Anexos

[Anexo - a]
Instrumento Utilizado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA EDUCACIÓN
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE

Este instrumento tiene como objetivo Analizar la Negociación como herramienta en el manejo de conflictos en la gerencia educativa de la U.E 28 de Octubre municipio Diego Ibarra.

La información que usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias anticipadas por su colaboración ya que a través de la elaboración de este estudio se podrá obtener el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

INSTRUCCIONES

- 1.- Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
- 2.- No deje algunos ítems sin responder.
- 3.- Cada ítem está estructurado por un total de tres alternativas. Seleccione una sola y márquela según su opinión.
- 4.- Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
- 5.- Cualquier duda o pregunta consulte al encuestador, con mucho gusto le aclarara.

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

S: SIEMPRE

AV: ALGUNAS VECES

N: NUNCA

No	ITEMS			
	USTED COMO PERSONAL DOCENTE CONSIDERA O PERCIBE QUE EL PERSONAL DIRECTIVO ANTE UNA SITUACION CONFLICTIVA	S	AV	N
1	Realiza una revisión previa de los elementos involucrados antes de atender una situación.			
2	Reúne a las partes involucradas por medio de acuerdos para establecer las normativas que se deben respetar en la solución del mismo			
3	Le da oportunidad a las partes interesadas de participar haciendo sus planteamientos o posturas sobre algún tema en desacuerdo.			
4	Las partes interesadas establecen convenios cónsonos con sus propias realidades.			
5	Ha observado que en su institución finalmente se formaliza algún acuerdo cuando hay conflicto.			
6	Si existiera la formalización de algún acuerdo, se hace la supervisión necesaria para que este se cumpla.			
7	Al no poder concretar un acuerdo inicialmente en una negociación, demuestra creatividad para plantear otras opciones diferentes a las ya presentadas.			
8	Al intentar llegar a un acuerdo lo hace consciente de los intereses de las partes interesadas.			
9	Al tratar de llegar a un acuerdo se plantean varias alternativas de solución al conflicto.			
10	Impone los acuerdos para solucionar el conflicto, sin importar la opinión de los interesados.			
11	Cuándo se han presentado conflictos en la institución, los acuerdos que se establecen son justos y equitativos.			
12	Las relaciones interpersonales favorecen la conciliación.			
13	Al transmitir informaciones en un proceso de negociación la hace estableciendo una buena comunicación.			
14	Las partes involucradas asumen espontáneamente los compromisos adquiridos.			
15	Al llegar a un acuerdo las partes involucradas cumplen con lo convenido.			
16	Separa sus conflictos personales de la relación de trabajo.			
17	Existen obstáculos en las relaciones interpersonales entre Ud. y el personal del plantel que generan conflictos laborales.			
18	Se presentan conflictos entre el personal del plantel por la desconfianza que le tienen.			
19	Son comunes los conflictos entre el personal por no haber coincidencia en los puntos de vista, costumbres o formas de conducir el trabajo.			
20	Las presiones laborales ejercidas desde la gerencia generan conflictos entre los grupos de trabajo en el plantel.			
21	Demuestra capacidad de persuasión al manejar una situación conflictiva.			
22	Demuestra capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante una situación conflictiva.			

No	ITEMS			
	USTED COMO PERSONAL DOCENTE CONSIDERA O PERCIBE QUE EL PERSONAL DIRECTIVO ANTE UNA SITUACION CONFLICTIVA	S	AV	N
23	Demuestra destrezas para comunicarse en medio de una situación conflictiva para buscar soluciones de forma expedita.			
24	Es flexible para asumir soluciones que le permitan un mejor manejo de los conflictos.			
25	Demuestra confianza en sí mismo al momento de tratar de resolver una situación conflictiva.			
26	Antes de tomar decisiones para solucionar un conflicto, se pone en la situación particular de los afectados.			
27	Demuestra poseer capacidad para negociar ante las situaciones conflictivas que se presentan en la organización.			
28	Para manejar los conflictos conversa con las partes involucradas y también escucha sus aportaciones al respecto.			
29	Utiliza la negociación como herramienta útil en el manejo de conflictos.			
30	Hace lo posible para que las partes interesadas en un conflicto puedan llegar y respetar acuerdos.			
31	Cuando se agotan todos los recursos, el directivo para tratar de resolver un conflicto se busca a una tercera persona que sirva de mediador.			

Rojas (2015)

Confiabilidad

	ITEMS																															TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	PUNTAJE
SUJETOS	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2	1	2	3	1	60
	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
	3	1	2	1	3	3	1	3	1	1	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	1	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2	64
	4	3	3	2	1	1	3	1	3	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	1	1	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	61
	5	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	72
	6	1	3	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	3	3	1	1	2	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	56
	7	1	1	3	1	2	1	3	1	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	3	3	3	1	1	63
	8	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	3	3	3	1	1	2	2	2	69
	9	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	65
	10	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	3	1	1	2	3	60
SUMA	19	21	20	21	21	20	21	22	20	21	16	21	21	23	23	21	23	30	21	12	23	20	23	24	22	24	25	21	20	23	21	663	
PROMEDIO	1,9	2,1	2,0	2,1	2,1	2,0	2,1	2,2	2,0	2,1	1,6	2,1	2,1	2,3	2,3	2,1	2,3	3,0	2,1	1,2	2,3	2,0	2,3	2,4	2,2	2,4	2,5	2,1	2,0	2,3	2,1	66,30	
DESVIACION	0,0	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	1,0	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,0	0,7	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	1,0	0,9	0,8	0,9	10,46	
VARIANZA	1,0	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	1,0	0,8	0,9	0,8	0,5	0,5	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,0	0,5	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,5	0,9	0,7	0,8	109,34		
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																															21,8		