



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



**CONFLICTOS INTERPERSONALES QUE AMENAZAN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA U.E. DOCTOR RAFAEL
GUERRA MÉNDEZ**

UNA APROXIMACIÓN A SU GÉNESIS DESDE LA HERMENÉUTICA

Autor (a): Licdo. Juan C. Marrero R.
Tutor (a): Dra. Yanett Polanco Borges

Bárbula, Mayo 2019



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



**CONFLICTOS INTERPERSONALES QUE AMENAZAN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA U.E. DOCTOR RAFAEL GUERRA MÉNDEZ**
UNA APROXIMACIÓN A SU GÉNESIS DESDE LA HERMENÉUTICA

Autor (a): Licdo: Juan C. Marrero R.

Trabajo de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Mayo 2019



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



VEREDICTO DEL JURADO EXAMINADOR

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica**, presentado por **Juan C. Marrero R., C.I. V-20.031.282**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

NOMBRE Y APELLIDO

C.I.

FIRMA

DEDICATORIA

A **Dios**, por cederme este milagro que se llama vida y de esta manera darme la oportunidad de seguir adelante persiguiendo una estabilidad espiritual, al igual que ayudarme en todos mis obstáculos, otorgarme fuerza en aquellos momentos de debilidad y proporcionarme salud y protección para continuar hasta el final.

A mi familia, que parte de un hogar maravilloso, conformado por mi esposa **Rudy Rodríguez** y mi hijo **Juan Matías**, motor de vida e inspiración a luchar por alcanzar cada meta propuesta.

A mi segundo hogar conformado por mis dos madres, **Marina** y **Dorila**, a mi padre **Juan Ramón** que desde pequeño me inculcaron valores morales maravillosos para llegar a ser la buena persona que soy hoy día. Y también, a mi hermana **Luz**, quien madrugó muchas veces en la búsqueda de información para este trabajo de investigación, incentivada por aporte monetario, pero que también aprecio mucho.

Juan C. Marrero R.

AGRADECIMIENTOS

Al personal de la **Universidad de Carabobo**, por haberme dado la oportunidad de formarme durante estos dos años de estudios para ser Magister en Gerencia Avanzada en Educación en esta Magna Casa de Estudios.

A los miembros de la **Facultad de Ciencias de la Educación**, por ofrecerme el escenario académico pertinente para mi formación profesional.

A la Dra. **Yanett Polanco**, por su esfuerzo y dedicación, por guiarme, por brindarme su tiempo, por sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, por su constante paciencia al realizar las revisiones detalladas, su motivación y por sus magníficas sugerencias las cuales han sido fundamentales en el desarrollo de esta investigación.

Un especial agradecimiento a la Dra. **Lisbeth Castillo**, por su mano amiga, por su aporte de conocimiento y sus sabios consejos, los cuales fueron de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación.

A los **informantes claves, de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez** por brindarme todo su conocimiento, sabiduría y por sus magníficas sugerencias, sin los cuales no hubiese sido posible la realización de esta investigación.

A **mis profesores y compañeros de estudio de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, quienes fueron pieza fundamental para la consolidación de este gran logro académico.

Juan C. Marrero R.



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

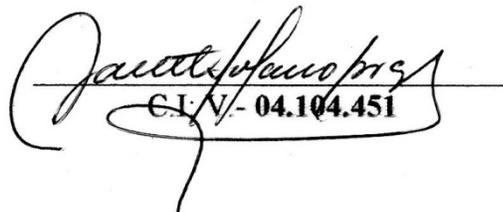


ACEPTACIÓN DEL TUTOR (A)

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, **Doctora Yanett Polanco Borges**, titular de la cédula de identidad N° V.- **04.104.451**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado **titulado Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica**, presentado por el **Licenciado Juan C. Marrero R.**, titular de la cédula de identidad N° V.-**20.031.282**, para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 15 días del mes de diciembre del año 2018

Por la Dra. Yanett Polanco Borges
Tutora del Trabajo Especial de Grado


C.I. N° - 04.104.451



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Juan Carlos Marrero Rico **Cédula de identidad:** 20.031.282

Tutora: Yanett Polanco Borges **Cédula de identidad:** 04.104.451

Correo electrónico del participante: pdjuanmarrero@gmail.com

Título del Trabajo: Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	27/01/2018	8-11 am	Revisión del tema	Cambio de tema, convenido por ambas partes
02	3/02/2018	8-11 am	Revisión del Sendero I – Comprendiendo la problemática	Búsqueda para completar el Sendero I
03	17/02/2018	8-11 am	Propósitos de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
04	24/02/2018	8-11 am	Revisión de Sendero I	Revisión y mejoras
05	07/04/2018	8-11 am	Antecedentes	Revisión
06	12/05/2018	8-11 am	Andamiaje metodológico	Revisión
07	16/06/2018	8-11 am	Andamiaje metodológico	Revisión
08	30/06/2018	8-11 am	Andamiaje metodológico	Revisión
09	07/07/2018	8-11 am	Andamiaje metodológico	Revisión
10	14/07/2018	8-11 am	Elaboración de las teorías de entrada y bases legales	Revisión
11	21/07/2018	8-11 am	Sendero I y Sendero II	Revisión
12	28/07/2018	8-11 am	Revisión Sendero II	Revisión y mejora
13	15/09/2018	8-11 am	Sendero II	Revisión y mejoras
14	22/09/2018	8-11 am	Modificación del Sendero III	Revisión
15	29/09/2018	8-11 am	Modificación del Sendero III	Revisión
16	06/10/2018	8-11 am	Sendero IV	Revisión

17	13/10/2018	8-11 am	Entrevista en la institución	Revisión
18	20/10/2018	8-11 am	Categorización de contenidos	Revisión y mejoras
19	27/10/2018	8-11 am	Triangulación e inferencia del autor	Revisión y mejoras
20	03/11/2018	8-11 am	Análisis e interpretación de la triangulación	Revisión y mejoras
21	10/11/2018	8-11 am	Sendero V - Conclusiones y Recomendaciones	Revisión y mejoras
22	01/12/2018	8-11 am	Redacción del informe final	Revisión y mejoras
23	08/12/2018	8-11 am	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo arriba mencionado.

Tutora

Doctora Yanett Polanco B.
C.I. 04.104.451

Participante

Licdo. Juan C. Marrero
C.I. 20.031.282

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
PORTADA	
VEREDICTO JURADO EXAMINADOR	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	01
SENDERO I: COMPRENDIENDO LA PROBLEMÁTICA	04
Objeto de estudio.....	07
Interrogantes investigativas.....	12
Propósitos de la investigación.....	13
Justificación de la investigación.....	14
Figura 1. Elementos del Objeto de Estudio-Ejes y categoría de análisis.....	15
SENDERO II: ANDAMIAJE TEÓRICO REFERENCIAL	
Antepuestos del estudio.....	16
Contexto Referencial-Teorías de entrada	24
- Gerencia.....	24
- Gerencia Educativa.....	25

- Clima organizacional.....	27
- Habilidades gerenciales.....	30
- Comportamiento organizacional.....	31
- Conflicto.....	33
- Características de los conflictos.....	36
- Tipos de conflictos.....	37
- Conflicto intrapersonal.....	38
- Conflictos interpersonales.....	39
- Conflictos intergrupales.....	41
- Fuentes del conflicto:.....	42
- Manejo de conflictos	43
- La conciliación.....	47
- La mediación.....	48
- Toma de decisiones.....	52
- Referentes legales.....	53

SENDERO III:

FUNDAMENTACIÓN EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

Fundamentos epistémicos.....	59
El Método.....	59
Diseño de Investigación.....	61
Metodología de la Investigación.....	62
Momento I: Indagatorio-Reflexivo.....	63
Momento II: De la Problematización.....	64
Momento III: Analítico Interpretativo.....	65
Momento IV: Conclusivo.....	66
Momento V: Propositivo.....	67

Escenario de Investigación.....	67
Informantes Claves.....	68
Técnicas para la obtención de la Información.....	69
Validez y Fiabilidad de la información.....	70
Técnicas de Procesamiento de la Información.....	71
Categorización de los contenidos.....	72
 SENDERO IV	 74
EJERCICIO HERMENÉUTICO DE CONSTRUCCIÓNDE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS INFORMANTES CLAVES Y ACTORES CONSULTADOS	
 Protocolo de entrevista.....	 75
Categorización de la información.....	87
Matriz de triangulación.....	92
Contraste teórico de las entrevistas.....	98
 SENDERO V	 102
CONSIDERACIONES DERIVADAS DEL ACERCAMIENTO HERMENÉUTICO AL PENSAMIENTO DE LOS ACTORES CONSULTADO	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	111
Protocolo de consentimiento informado	112
Cartas de aprobación de tutoría.....	113
Carta de aprobación de Anteproyecto de grado.....	114

INDICE DE CUADROS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Categorización de la información.....	88
Categorización y sistematización.....	92
Matriz de triangulación de la pregunta número 1	93
Matriz de triangulación de la pregunta número 2	94
Matriz de triangulación de la pregunta número 3	95
Matriz de triangulación de la pregunta número 4	96
Matriz de triangulación de la pregunta número 5	97
Matriz de triangulación de la pregunta número 6	98



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



Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E.
Doctor Rafael Guerra Méndez

Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica

AUTOR (A): Licdo: Juan C. Marrero R.
TUTOR (A): Dra. Yanett Polanco Borges
AÑO: Mayo 2018

RESUMEN

La presente investigación se centró en Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica. La investigación se realizó en los postulados del paradigma Postpositivista. El objeto en estudio el método adoptado es la Hermenéutica Gadameriana. Cuyo componente teórico se utilizó la Teoría Sistémica de Parsons. La metódica de la investigación es una adaptación del diseño original de Díaz de Marina (2006), que consta de: Problematización, Analítico-interpretativo, Conclusivo y Propositivo, los cuales se despliegan sobre tres niveles de información: Vivencio-experiencial, Empírico- observacional y Teórico-documental. Se utilizó la observación directa y la entrevista semi-estructurada como técnicas de recolección de la información. Los instrumentos utilizados fueron el cuaderno de notas, el grabador y cámara fotográfica. Para la validez y fiabilidad se utilizaron la categorización, triangulación e interpretación. Los informantes claves lo constituyen 04 miembros: el director, la subdirectora, y dos docentes en la institución. Y entre los hallazgos encontrados, se conoció que parte del conflicto no depende de la actual gerencia, sino también del personal que hace vida en la institución y que no cumple con su rol en los procesos y actividades que mejorarían el clima organizacional.

Descriptor: Manejo de conflictos, Clima organizacional, Comportamiento organizacional.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Temática: Dirección en las organizaciones educativas

Subtemática: Manejo de conflictos

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria de la UC: Educación



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



Interpersonal conflicts that threaten the organizational climate in the U.E.
Doctor Rafael Guerra Méndez

An approach to its genesis from the hermeneutics

AUTOR (A): Licdo: Juan C. Marrero R.
TUTOR (A): Dra. Yanett Polanco Borges
AÑO: May 2019

SUMMARY

The present investigation focused on interpersonal conflicts that threaten the organizational climate in the U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. An approach to its genesis from the hermeneutics. The research was carried out in the postulates of the Postpositivist paradigm. The object under study the adopted method is the Gadamerian Hermeneutics. Whose theoretical component Parsons Systemic Theory was used. The research methodology is an adaptation of the original design of Díaz de Marina (2006), which consists of: Problematization, Analytical-interpretative, Conclusive and Propositive, which are deployed on three levels of information: Experiential-experiential, Empirical-observational and Theory-documentary. Direct observation and the semi-structured interview were used as information gathering techniques. The instruments used were the notebook, the recorder and camera. For categorization, triangulation and interpretation, validity and reliability were used. The key informants are 04 members: the director, the assistant director, and two teachers in the institution. And among the findings, it was known that part of the conflict does not depend on the current management, but also on the staff that lives in the institution and does not fulfill its role in the processes and activities that would improve the organizational climate.

Descriptors: Conflict management, organizational climate and organizational behavior.

Research Line: Educational management, management and work

Theme: Management in educational organizations

Subthematics: Conflict management

Priority Area of the FACE: Educational Management

Priority Area of the UC: Education

Introducción

Desde el inicio de la humanidad, los seres humanos se han adaptado a las diversas transformaciones sociales, estableciendo patrones de conducta en ambientes sociales para su normal desenvolvimiento. De esta forma, las comunidades han establecido formas comunicativas para la resolución de conflictos de manera afectiva y eficaz, permitiéndose la toma de decisiones de manera democrática y participativa.

En América Latina, las comunidades o sociedades humanas y sus complejas realidades, atraviesan procesos de transformación que se evidencian directamente el sistema educativo. Desde esta perspectiva, la escuela extiende su labor educativa más allá de las aulas, asumiendo a la comunidad donde se encuentra inmersa, como un todo, donde se integran las fuerzas vivas de la misma, como son: los consejos comunales, las asociaciones políticas, la iglesia, el gobierno municipal y regional, las empresas públicas y privadas o cualquier organización que así se necesitare.

Es importante destacar, que la escuela es el lugar que además de ofrecer conocimientos brinda al individuo valores, habilidades, destrezas, posibilidades y capacidades. En ella se despliega principios de igualdad al servicio de la comunidad, promoviendo el desarrollo social y personal convirtiéndose en una fuente de transformación de realidades. Además, es pertinente que el clima organizacional, cumpla con los parámetros estipulados en la normativa de la institución para evitar posibles conflictos que generen vulnerabilidad en el ambiente académico..

La escuela se mueve desde la ciencia a través de las áreas del saber y sus respectivas expresiones, matemáticas, física, filosofía, lenguaje, etc. y desde la vida de la comunidad, historia, costumbres, experiencias, lenguaje, potencialidades, recursos, cultura, etc. La escuela es la síntesis de ciencia y de cultura comunitaria, aprovecha el flujo de la ciencia y la vida de la comunidad. De ahí la importancia de

que el proceso educativo no se empañe producto de conflictos interpersonales que afectan el clima organizacional de la institución, por lo que dentro de cada escuela, existen parámetros axiológicos para contrarrestar posibles altercados que incidan en el comportamiento organizacional de sus trabajadores.

Partiendo de esto, el propósito de la investigación se centra en el manejo de conflictos interpersonales que puedan afectar el clima organización en las instituciones, escudado bajo la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) (CRBV), a través de los artículos 56 y 57 donde expresa la libertad de expresión e información que tiene el individuo, es por esto, que la pieza de engranaje clave es la comunicación la resolución de conflictos.

Se requiere entonces establecer una gestión desde lo social y más específicamente desde lo axiológico hacia la escuela; es decir, una gerencia que se encuentre en contacto directo con sus trabajadores, con sus intereses y necesidades para obtener como resultado un verdadero desarrollo institucional, para que sea sustentable el proceso educativo, bajo las normativas establecidas por la ley y que dan pie a un proceso de transformación social que requiere el país.

Puede acotarse en ese sentido que, con la adecuada gestión de la gerencia en el plano académico, se fortalecen las capacidades y las oportunidades de aquellos actores sociales que de manera tradicional han sido excluidos, fortaleciéndose los procesos generadores de políticas públicas incluyentes, sostenibles y sustentables, así como la producción, auditoría pública y colectiva de sus resultados que afiancen el desarrollo comunal.

En términos generales, la resolución de conflictos educativos son pertinentes para la mejora social y captación de individuos; es decir, del acercamiento de los procesos gerenciales y hacer de ellos más eficiente la utilización de los recursos humanos

como materiales, para que los proyectos sociales y educativos sean ejecutados por la misma comunidad, pero para que esto suceda es necesaria la participación activa de todos los actores sociales que la conforman, perdurando entonces, un sano desarrollo del clima organizacional de la escuela y a su vez; normalizar el comportamiento de sus empleados.

Desde el ámbito investigativo el trabajo especial de grado consta de cinco senderos, a saber:

En el **sendero I**, se devela el objeto de estudio, las intencionalidades que se formulan a partir del fenómeno investigado, las perspectivas que exculpan la investigación, los ejes y categorías de análisis que fundamentan el constructo “Manejo de conflictos interpersonales”.

El **sendero II**, está referido al andamiaje teórico referencial que sustentan la investigación como lo son: los antepuestos del estudio y el contexto referencial que permiten ampliar las perspectivas del objeto investigado.

En el **sendero III**, se exponen los argumentos de índole epistémico y metodológico: paradigma, método, diseño, metodología, escenario de investigación, informantes claves, técnicas para la obtención y procesamiento de la información, así como la validez y fiabilidad de la misma.

El sendero IV corresponde al Ejercicio Hermenéutico de Construcción de sentidos y significados desde los discursos de los informantes, y contiene: Protocolo de Entrevista; Categorización de la Información; Matriz de Triangulación y la Síntesis Conceptual.

El sendero V, proyecta las consideraciones derivadas del acercamiento Hermenéutico al pensamiento de los actores consultados

SENDERO I

Comprendiendo la Problemática

En el contexto educativo, es evidente que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, o simplemente no siguen los objetivos de la organización, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Una organización es una institución en la que un grupo de individuos con funciones particulares unen sus esfuerzos para lograr que dicha corporación logre los objetivos necesarios para consolidar su misión y visión; la idea de una organización es que se obtenga una coordinación de los intercambios y transacciones entre los particulares individuos, independientes y autónomos para construir y lograr objetivos comunes desde las particularidades de cada actor presente en una institución.

Es por esto que todo gerente debe considerar no solo los intereses generales propios de la empresa sino también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente laboral porque la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos. De esta manera, el líder de la empresa alcanza de forma meritoria el proceso intrínseco de la organización y se recrea de parámetros a seguir y alcanzar.

El ambiente existente en el lugar de trabajo puede conseguir que actores se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la institución establece, o bien generar un desapego de estas mismas normas. Entre el contexto de trabajo y la

percepción que los individuos tengan de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos de la escuela.

De esta forma; los conflictos interpersonales que a diario se presentan en el seno de cada institución motivados por factores culturales, políticos, religiosos, pluralidad de opiniones, incompatibilidad de caracteres, los cuales 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 (Rojas, 2015).

Entre las problemáticas que generan conflictos interpersonales entre docentes se presenta incompatibilidad en su ideología, cultura, religión, inclusive forma de trabajar o desempeñar funciones en la institución, esto los hace que divergen en ciertos puntos de vista, preferencias, la manera de ejecutar sus labores y formas de reaccionar ante situaciones conflictivas, que en forma constante pueden alterar el buen clima organizacional y convertirse en una barrera, para el logro de las metas propuestas.

Estas divergencias entre los empleados, generan conflictos interpersonales, los cuales dificultan mantener un clima organizacional armonioso en la institución, entendiéndose por conflicto como “el proceso en el que una parte interfiere conscientemente en los esfuerzos que otro realiza para lograr sus metas” (Robbins, 2010; p.389). Es decir, un conflicto se produce ante la presencia de dos partes que se encuentran confrontadas por un mismo propósito, bien sea por rivalidad, la competitividad, la diversidad de opiniones y la poca objetividad, en dónde ambas personas, tratan de impedir o invalidar las acciones de su contrario a fin de considerarse merecedor de la razón.

En tal sentido, en todas las organizaciones en determinados momentos se generan conflictos entre sus miembros, por diversas formas, el ámbito educativo no está exento, pues se presentan conflictos ya sea entre estudiantes, docentes, directivos, obreros, representantes u otros, mediante situaciones y desavenencias, los cuales se alejan de los principios constitucionales y ético-morales, como la convivencia, solidaridad, cooperación, unidad, tolerancia, respeto, entre otros. De manera que se debe lidiar con situaciones problemáticas en todas las esferas, niveles y campos de acción de la vida humana (Arias, Vera y Acosta; 2016).

Por consiguiente, resulta necesario que el gestor educativo, maneje adecuadamente los conflictos que de una forma u otra terminan impidiendo el normal funcionamiento de la organización, mantener espacios armoniosos, de tolerancia, que permitan que se establezcan principios de convivencia y evitar conflictos interpersonales entre los docentes o áreas gerenciales en la organización.

Hasta ahora, hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las escuelas pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo; muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción. En particular, sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima organizacional en las escuelas a fin de lograr crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo.

En cuanto a la gerencia se habla mucho sobre la necesidad de crear climas organizacionales que logren integrar a los individuos el acople de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral.

Ésta misma psicología laboral define algunos factores de influencia como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia la organización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación y que priorizan el buen desarrollo del clima organizacional en las instituciones y de esta manera se focaliza una acción inherente para contrarrestar los conflictos interpersonales que se presenten en la institución educativa.

En las instituciones educativas, muy especialmente U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez, noto con preocupación que los gerentes no consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto se explicó anteriormente un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las escuelas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización escolar se evidencia en la comunidad.

Frente a esta situación algunos autores como Jiménez (2009), de la Universidad de la Habana sugiere algunas posibles alternativas para crear una interrelación de la

gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

Por tanto, resulta importante que el gerente educativo posea las habilidades y el conocimiento para poder solventar los conflictos interpersonales que se presenten en el seno de la institución, que emplee las estrategias más idóneas para solventar

cualquier situación problemática y que considere el conflicto como una forma de aprendizaje, y la manera más inteligente para 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 la falta de comunicación y la poca disposición para la solución de la situación que genera ambientes laborales poco armónicos, pero si son manejados desde una perspectiva de que el conflicto permitirá evolucionar a la organización y no como una amenaza que llevará al fracaso.

Sin embargo, los escenarios educativos actuales en los que se está viviendo en Venezuela, refleja mucha insatisfacción entre los integrantes de las organizaciones educativas ante las decisiones asumidas por sus gerentes, debido a que los directivos están tomando todas las decisiones en forma arbitraria; además se observa la poca participación del personal en la toma de decisiones, así como un proceso comunicacional realizado de manera jerárquica.

A su vez, se observa una gerencia educativa que sufre de incongruencias, existe una enorme insatisfacción por parte del personal que labora en los espacios educativos en cuanto al ambiente laboral. Se presume, que esto es un efecto colateral, producto de los conflictos que surgen en estas organizaciones pero; además se percibe un gerente poco comprometido, 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.

Al respecto, Romero (2012) señala que:

...los gerentes que dirigen las instituciones educativas parecen limitar el proceso de comunicación, concentrándose solamente en la emisión de órdenes. De esta manera el

proceso en sí queda aislado del ámbito de información unilateral, sin atender a los diferentes tipos de comunicación vertical, informal, lateral entre docentes y directivos, dejando de lado al mismo tiempo el diálogo y la información, lo cual origina que los docentes no reciban instrucciones y orientaciones pertinentes . (p. 20)

Aunado a ello, en las organizaciones venezolanas, se percibe un déficit en el proceso de comunicación entre el gerente y los docentes que laboran en la institución; asimismo, se refleja la falta de estrategias y habilidades por parte del director, para manejar situaciones conflictivas o emplear la negociación como una estrategia para mediar los conflictos interpersonales, a través de requerimientos como lo expresa Romero citado anteriormente, y datos expresados en la consulta educativa del año 2009 referido a la búsqueda de la calidad educativa, realizado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, arrojó una gran falla en la línea gerencial debido a incongruencia y conflictos que afectan directamente el clima organizacional de las instituciones.

En este sentido se requiere de un líder competente, comprometido, que posea una capacitación adecuada y esta le permita identificar con anticipación los focos conflictivos desde un plano muy estratégico, considerando que ambas partes son importantes para el buen desempeño de la organización.

Además, se espera un gerente que esté en capacidad de crear adecuados ambientes, para escuchar las opiniones de sus docentes, valorar los puntos de vista de cada miembro de la organización es decir; cuente con las aptitudes basadas en la comunicación, apertura y flexibilidad con el firme propósito de generar confianza e involucrar al personal docente, y este 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.

De acuerdo a Rojas (2015)

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, 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 (p. 09).

Es decir que la mayoría de los conflictos son generados por la falta de una comunicación efectiva y la carencia de estrategias gerenciales para solucionar la problemática presente en la institución. Es evidente, que al momento de resolver un conflicto entre los docentes en una institución, el gerente debe ser un mediador para que ambas partes puedan conciliar en pro de alcanzar las metas institucionales.

En el caso específico de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez, se percibe constantes conflictos interpersonales motivados por divergencia por parte de los docentes y gerentes del centro educativo, en criterios culturales, políticos, religiosos, pluralidad de opiniones e incompatibilidad de caracteres, que alteran la armonía del plantel. La comunicación es unidireccional de carácter oral y escrito, ya que éste ha establecido un canal cerrado donde sólo emite órdenes y no recibe respuestas de

ningún docente a su cargo; de esta manera, el profesor tiene que apelar a una tercera persona, ya sea supervisor u otro docente para poder solucionar posibles problemáticas.

Aunado a ello, el tren directivo al momento de tomar decisiones considera las opiniones de un grupo de docentes, dejando a un lado el conglomerado de colegas sin participación en las opiniones; causa que motiva descontento y en desacuerdo con las medidas estipuladas. Generando molestia, entre el personal docente, propiciando una actitud defensiva, retadora, irrespetuosa, ante la asignación de alguna tarea de orden laboral.

Cabe destacar que la actitud asumida por parte del personal, se evidencia 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. Otra invariante, no menos importante, es el aumento en las inasistencias del personal a sus labores ya que el directivo muestra poca receptividad con el personal a la hora de otorgar permisos para realizar algún trámite legal y resalta que lo más importante es la institución educativa.

Por esta razón se realizó este estudio, para comprender e interpretar cuál es la causa de un clima tan hostil y se pretende sugerir un conjunto de planteamientos que se acerquen a soluciones reales de este fenómeno.

Ante lo expuesto surgen las siguientes interrogantes:

1.- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de los constructos conflictos interpersonales y clima organizacional?

2.- ¿Qué sentidos y significados presentan los actores involucrados sobre los conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez desde su génesis?

3.- ¿Qué nuevos significados emergen relacionados con el clima organizacional y el manejo de conflictos interpersonales dentro de la escuela?

Planteando las siguientes intencionalidades que darán pauta para el proceso investigativo a seguir:

-Profundizar en los fundamentos teóricos de los constructos conflictos interpersonales y clima organizacional

-Develar cuáles son los conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ubicada en el sector Santa Rosa del municipio Valencia.

- Interpretar los sentidos y significados de los conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez, desde su génesis.

-Emerger nuevos significados relacionados con el clima organizacional y el manejo de conflictos interpersonales dentro de la escuela.

Justificación de la investigación

Científico-Social: porque permitió obtener nuevos conocimiento acerca de la interacción entre las relaciones interpersonales y clima organizacional en las instituciones educativas.

Académico: los resultados obtenidos sirven de base de datos para otros investigadores que decidan profundizar y/o complementar el tema tratado.

Practico-Institucional: el estudio permitió a los directivos, docentes, administrativos y obreros conocer las debilidades y fortalezas presentes en el colectivo institucional. A su vez, reforzar las fortalezas y reconocer las debilidades y convertirlas en fortalezas que permitan mejorar el clima laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación entre el personal, el trabajo cooperativo, dirigido hacia la solución de conflictos académicos y administrativo y convertir la organización en exitosa.

Desde el punto de vista metodológico, abordar la investigación desde un enfoque cualitativo bajo el método hermenéutico, permitió considerar las opiniones de los informantes claves como recurso para emerger interpretaciones de los sentidos y significados de los conflictos interpersonales y clima organizacional desde su génesis y sugerir líneas de acción para su aplicación en la U.E. “Doctor Rafael Guerra Méndez”.

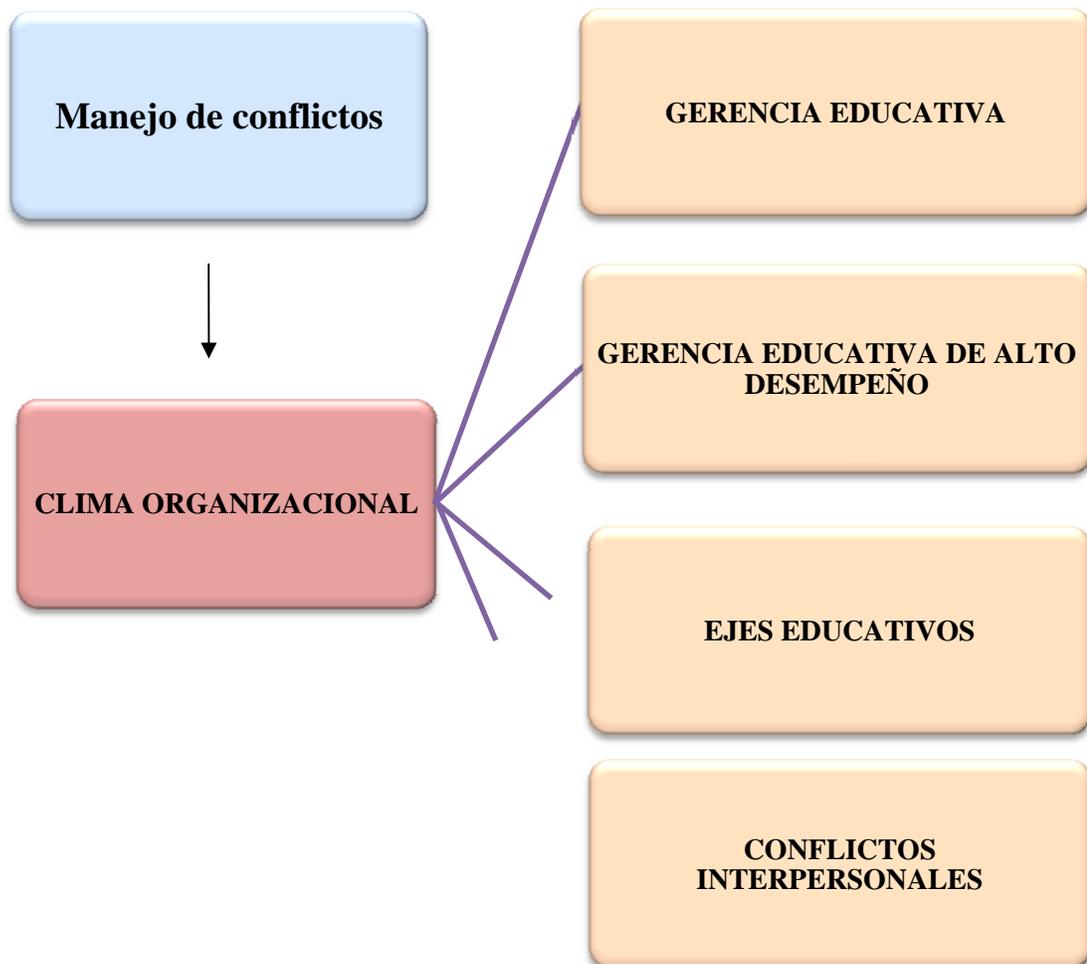
No obstante los gerentes, son los líderes de una organización y ejercen un papel fundamental, para lograr alcanzar las metas organizacionales, y es por ello que se requiere que los directivos implementen una serie de elementos o herramientas, que faciliten la resolución de conflictos, con el propósito de ofrecer alternativas que permitan conducir acertadamente la gestión educativa.

Eje y Categorías de Análisis

En la investigación se toma como eje central el manejo de conflictos que afecta el clima organizacional. La misma presenta categorías de análisis y sus respectivas unidades de estudio que fundamentan el constructo, a saber: (Figura 1.)

Figura 1. Eje central y Categorías de análisis investigativo. Elaborado por el autor

Fuente: Marrero, 2018



SENDERO II

ANDAMIAJE TEÓRICO REFERENCIAL

En cada etapa de la investigación, al tener planteado el problema y el propósito de la misma, se buscan sustentar teóricamente el estudio, a través de un marco teórico. Martínez (2006) indica que el Marco Teórico-Referencial “tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación” (p. 77). Por tanto, en este capítulo se clarificará el fenómeno de estudio, analizando y exponiendo aquellas teorías y enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran necesario.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación “constituyen la puesta al día del tema de estudio dentro del campo de conocimiento” (Orozco, Labrador y Palencia; 2006, p. 36). Para ello se consultan y refieren trabajos previos directamente relacionados con lo que se pretende estudiar. A continuación se presenta las investigaciones consultadas que se relacionan con el trabajo en estudio y que sirven de apoyo para el desarrollo y alcance de los propósitos planteados.

De León (2016) realizó una investigación en Guatemala titulada: “Liderazgo y Conflictos Laborales, Estudio Realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y Desarrollo de Personal S.A.”, con el objetivo de determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales del Centro de Añejamiento, Organización y Desarrollo de Personal S.A. El presente estudio se fundamenta en la teoría del liderazgo de Palomo (2011), los estilos de Liderazgo según León (2013) y las etapas del conflicto de acuerdo a Robbins y Judge (2013). De igual modo, este trabajo se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva, con diseño de campo no

experimental. La población de este estudio está conformada por el total de trabajadores de la empresa que son 35; 26 personas de género masculino y 9 personas de género femenino; comprendidos en las edades de 22 a 45 años de edad; 13 personas de estado civil casadas y 22 solteras; de distinto grado académico. Asimismo, como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario dicotómico semi-cerrado con argumentación.

Además, es importante precisar que los resultados obtenidos permitieron concluir que existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales. Asimismo, se determinó, que entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento, el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista, determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión. De esta manera, se concluyó que los conflictos labores se solucionan por medio del dialogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y más que todo basándose en el código de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.

En este mismo sentido de ideas, es vinculante este estudio elaborado por León (*ob.cit.*) por considerar la falta de una comunicación efectiva es una de las principales causas que generan conflictos laborales; por tanto, el diálogo, la negociación y la mediación son elementos indispensables para poder solventar o resolver los innumerables conflictos laborales que surgen en las organizaciones y así lograr mejorar el clima organizacional.

Por su parte, Bolaños (2015) realizó una investigación en Guatemala titulada: “Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos. Estudio Realizado en el Distrito 090105 de Instituciones Nacionales de

Educación Básica por Cooperativa de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango”, con el objetivo de describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos. El presente estudio se fundamenta en la teoría de Robbins y Judge (2013) sobre el comportamiento organizacional y la teoría del manejo de conflicto de Davis y Newstrom (2005).

Asimismo, este trabajo se enmarca en un tipo de investigación cuantitativa, con diseño de investigación descriptiva. La población estuvo conformada por 53 maestros de 7 institutos por cooperativa de un total de 8 lo que conforma el 88.8% del total del universo del distrito del nivel básico por cooperativa, los individuos están comprendidos entre los 20 y 70 años de edad, de ambos sexos, provenientes de Quetzaltenango. Asimismo, como instrumento de investigación se emplearon dos (02) cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que la incidencia que existe entre relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros es buena, pues presentan valores teóricos como el respeto, la tolerancia, la escucha, presentan relaciones de amistad, así como un buen nivel de comunicación, por lo tanto incide en el manejo de conflictos, ya que el personal docente, está abierto al diálogo, están conscientes que el acuerdo mutuo es una buena opción de solución de problemas. Por tanto, la comunicación, la tolerancia y la negociación permiten un buen clima organizacional dentro de la organización, así como minimizar los conflictos interpersonales.

Debe señalarse que el estudio realizado por Bolaños (*ob.cit.*) guarda relación con el presente estudio, en la búsqueda de la efectiva comunicación y la tolerancia indispensables para lograr minimizar los conflictos interpersonales, al igual que mejorar las relaciones personales entre los empleados. De esta forma, la buena

comunicación, el diálogo, el respeto, la tolerancia, incide de manera positiva en el manejo de conflictos.

En este orden de ideas, Nieves (2016) realizó una investigación titulada: Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi” de Maracay, estado Aragua. Con esta investigación se estableció la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Edo. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995).

En tal sentido, el autor se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transaccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos.

Es importante destacar que la investigación realizada por Nieves (2016) se relaciona con el presente estudio por considerar que la capacitación en base al clima organizacional permite mejorar la gestión y la interacción entre un profesional y su

entorno en los distintos niveles fuera de una organización. Como se sabe, la capacitación en el área gerencial permite evitar posibles conflictos. Por consiguiente, la negociación es una herramienta indispensable de todo gerente ya que permite, manejar de la manera más adecuada los conflictos presentes en el seno de la organización.

Es importante destacar el trabajo realizado por Malpica (2015) titulado: “Manejo de Conflictos del Gerente Educativo y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del Docente”, con el objetivo de analizar el manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente en el Colegio Ambientalista 22 de Abril del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Las teorías que fundamentan la investigación son: la teoría humanista de Muhler y Maslow, la teoría de la motivación de Maslow y la teoría de acción comunicativa de Habermas. La naturaleza del mismo se enmarca en el paradigma cuantitativo y el tipo de estudio es descriptivo con un diseño de campo no experimental. La muestra estuvo conformada por veintitrés (23) docentes de la referida Institución Educativa a los cuales se les aplicó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el director posee una funcionalidad y afinidad con la satisfacción laboral de los docentes que laboran en institución, y la misma incide a través de sus métodos gerenciales a su grupo de trabajo quien de forma mayoritaria respondió a los aspectos definidos dentro de las características que por naturaleza debe poseer un directivo. Así mismo se demostró a través de la aplicación del instrumento de investigación que el grupo docente más allá de sentirse satisfecho a nivel laboral ve al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado.

Asimismo, se evidenció que el gerente educativo utiliza estrategias motivadoras y de integración a la organización en pro del bienestar del grupo docente a su cargo y de toda la comunidad educativa, utiliza efectivamente la comunicación en cuanto a la resolución de situaciones de conflictos que se presenten en la institución. Con este estudio se verificó la efectividad de las competencias gerenciales, debido a que parte del grupo docente siente un constante control y supervisión por parte del directivo en el cumplimiento de la política organizacional de la institución fundamentado en la misión y visión de la misma, el grupo académico a cargo del directivo (docentes) manifestó recibir las herramientas teóricas y metodológicas para su cumplimiento

Resulta vinculante este estudio realizado por Malpica (2015) debido a que el autor busca analizar como el manejo de conflicto del gerente educativo repercute en la satisfacción laboral, al igual que las estrategias que el gerente emplea para lograr un buen clima organizacional. De esta forma, el buen desempeño del director responde a las competencias gerenciales que posea e implemente en el seno de la institución. Por consiguiente, este estudio demostró que el gerente educativo utiliza educativo utiliza estrategias motivadoras de negociación y de integración a la organización, al igual que maneja efectivamente la comunicación en cuanto a la resolución de situaciones de conflictos que se presenten en la institución.

En este sentido, se destaca el estudio realizado por Rojas (2015), titulado: “la Negociación como herramienta en el manejo de conflictos en la Gerencia Educativa”, con el objetivo 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. Esta investigación está Sustentada en las teorías de Robbins y judge (2009) acerca del comportamiento organizacional. Al igual que se fundamenta en la teoría de la comunicación humana de Watzlawick, Beavin y Jackson (1.971) y en la teoría de la negociaciones laborales de Walton y Mc Kersie (1965). Además, el presente estudio está enmarcada en la modalidad descriptiva, con un diseño de campo, no

experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada 40 docentes de aula, la muestra fue 30% de los sujetos, es decir; quedo conformada por 12 docentes.

Los resultados obtenidos permitieron concluir 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.

A su vez, los directivos poseen escasas habilidades gerenciales para enfrentar con éxito el manejo de conflictos, no demuestran capacidad para tomar decisiones 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.

Resulta vinculante este estudio elaborado por Rojas (*ob. Cit.*) debido a que la autora, propone la negociación como una herramienta en el manejo de conflictos en la Gerencia Educativa. De manera que expresa que los directores nunca ponen en práctica las etapas del proceso de negociación, debido a ello es que poseen escasas habilidades gerenciales para enfrentar con éxito el manejo de conflictos. Por consiguiente, la negociación le permite al gerente, manejar de la manera más adecuada y efectiva los conflictos laborales, contribuyendo a minimizar los problemas existentes en las instituciones.

Asimismo, se resalta la investigación realizada por Gómez (2015), titulada: “la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar”, con el objetivo de analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, parroquia Miguel Peña, estado Carabobo. Este estudio se fundamenta en la teoría de la comunicación humana de Watzlawick (1945), en la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987), en la teoría de las relaciones humanas, de Mayo (1927) y en la teoría del manejo de conflictos de Taylor (1903). Este estudio se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución y con muestra de tipo censal.

Los resultados obtenidos permitieron concluir el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos; predominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, sumándose que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico que se presentaron.

Asimismo, un gerente, debe escuchar las opiniones de los docentes, sus propuestas y críticas, en vez de censurarlos con un lenguaje agresivo y dominante, debe ser un líder y negociar con sus empleados. Esto le permite a la gerencia educativa y a las maestras trabajar en conjunto en la solución factible del conflicto, incluso ambas partes estarían dispuestas a colaborar en mejorar las condiciones.

En relación a lo antes expuesto esta investigación es de gran relevancia para el desarrollo de este estudio, ya que la misma busca analizar cómo influye el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa. Por consiguiente el presente autor converge con esta investigación, ya que manifiesta que un director, debe escuchar las opiniones de los docentes, sus propuestas y críticas, en vez de censurarlos con un lenguaje agresivo, debe ser un líder y negociar con sus empleados.

Por consiguiente, los diversos autores convergen en que los directores no emplean las estrategias adecuadas para poder resolver los conflictos interpersonales que se presentan en las instituciones, poseen escasas habilidades gerenciales para enfrentar con éxito el manejo de conflictos, no demuestran capacidad para tomar decisiones 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.

De esta manera, un gerente, debe escuchar las opiniones de los docentes, sus propuestas y críticas, en vez de censurarlos con un lenguaje agresivo y dominante, debe ser un líder y negociar con sus empleados. Esto le permite a la gerencia educativa y a las maestras trabajar en conjunto en la solución factible del conflicto, incluso ambas partes estarían dispuestas a colaborar en mejorar la condiciones. Asimismo, el gerente a través del empleo de la estrategia 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.

Teorías de entrada

La Gerencia

La gerencia es un término que se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación, que se encargan de administrar, dirigir y gestionar los recursos con los 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 esta representa.

Según Padilla (2009) “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). De esta forma, el gerente suele tomar decisiones que impacta en un grupo de personas, y es por ello de suma importancia que mantenga una buena comunicación con sus colaboradores, en la medida en que solo mediante esta puede darse cuenta de los objetivos a concretar. Lograr una buena comunicación suele ser una de las más importantes tareas de la gerencia, y es por ello que se suele tener reuniones individuales con cada integrante del grupo, como así también reuniones de todo el equipo en conjunto.

Al respecto Álvarez (2007) define al gerente como un “ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica” (p.124). De manera, que un gerente es una figura clave en la administración de una empresa; en especial, es sociedades tan divergentes, cuyos empleados poseen diferentes formas de pensar, lo que generan conflictos interpersonales en el seno de muchas organizaciones, y amerite un intermediario que estimule al personal impulsando un buen clima organizacional, para lograr alcanzar las metas organizacionales.

Gerencia Educativa

La gerencia educativa es aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad, de acuerdo con Carrillo (2009) lograr el éxito de una organización en

términos de eficacia (lograr los objetivos en la enseñanza, la investigación, la gestión comunitaria y las relaciones con la comunidad), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en la sociedad y el Estado en general).

En ese sentido, las jurisdicciones educativas utilizan la gerencia educativa como herramienta eficaz para conducir en el sector educativo y las propuestas dadas por el Gobierno y se encargan de la administración de recursos humanos y financieros, y esto en cada nivel educativo, dependiendo de sus demandas. Asimismo, Quintero (2013) señala que los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, superar el Paradigma Lineal y construir nuevas formas de producir y/o adquirir conocimiento, así como habilidades para el manejo de conflicto en las instituciones.

No obstante, la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde directivo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial.

De acuerdo a Gilberto (2002)

La gerencia educativa es 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 educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y

funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. (p.45)

De esta manera, el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la institución así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Por consiguiente, la gerencia educativa se encuentra estrechamente vinculada con el tema de estudio, debido a que el gerente, es la base principal en toda organización, es el líder, y es el responsable principal para llevar a que se cumplan los objetivos organizacionales. No obstante, es una tarea que representa grandes responsabilidades por parte del director, quien debe poner en práctica todas sus 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.

Además, es responsabilidad del gerente educativo motivar a su personal, mantener una comunicación efectiva con todos los que laboran en el plantel u organización, y tomar en cuenta la opinión de los demás durante el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, se considera que una de las tareas fundamentales de todo gerente, es hacer frente a los innumerables conflictos y problemas que se suscitan dentro de la institución, evaluar las opciones, convertirse en un mediador y poseer las habilidades y estrategias de la negociación que le permitirán mantener un armonioso clima organizacional.

Clima organizacional

El constructo teórico presentado permitirá avalar de diversas maneras, las definiciones del clima organizacional, que se considera desde un punto de vista institucional o empresarial, el proceso mediante el cual diversas opiniones, afectan el proceso organizativo modificando de manera sistemática creencias y formaciones culturales de los individuos.

Solarte, M (2009) expresa que:

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documentos realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, incidencia en los cambios organizacionales. (p.6)

En este mismo enfoque de ideas, se plantea que los cambios organizacionales dependen en gran parte del diagnóstico, como correctamente lo indica Solarte que cada costumbre o carencia genera un nuevo modelo desde un punto de vista organizativo. Por tal motivo, es indispensable que en las empresas se generen nuevos enfoques para la búsqueda de las normas directas que regularan la forma de actuar del personal.

Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Lo que el autor Gómez refleja, hace énfasis en la relación psicológica que se presenta durante el siglo XX luego de la segunda guerra mundial que de manera selectiva invita a la reflexión en las personas. Debido a que la recuperación del clima en la organización iba más allá de un estilo de vida, sino también se presenta un fenómeno cambiante como es el surgimiento de un nuevo ambiente social, que a través de los parámetros culturales iba a incidir en instituciones educativas.

Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada *Teoría sistémica* en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los gerentes.

En este mismo orden de ideas, lo que afirman los autores es que cada día la sociedad genera nuevas expectativas laborales, que influyen directamente sobre el ámbito cultural que a medida que pasa el tiempo, se genera un clima de

incertidumbre, y en especial procesos gerenciales como el venezolano, donde los problemas educativos se evidencian de manera evidente y el papel que tiene el líder educativo de mejorar cada uno de estos aspectos dentro de clima organizacional.

Además Solarte (2009) añade que “el clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será” (p.28).

Tomando como constructo filosófico del párrafo anterior, la organización dependerá de aspectos dimensionales que permiten fijar las decisiones pertinentes en las instituciones, de esta manera se formará una barrera comunicativa que permita evaluar el clima organizacional presentado por el departamento directivo. Lo que conlleva a mejorar situaciones diarias mediante cada dimensión establecida.

Habilidades Gerenciales

El gerenciamiento de 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 solo 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 (Rojas, 2015).

Comportamiento Organizacional

La importancia de las modificaciones en las instituciones varía de acuerdo a como actué cada individuo dentro del sistema organizativo de la empresa o institución, es por esto que diversos autores asumen posturas resolutivas para encontrar de manera teórica la posible solución de conflictos que afectan el clima organización de una institución, a través del estudio del comportamiento de las personas.

Según Chiavenato (2005), el ser humano por su naturaleza siente la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimados por las personas que están a su alrededor, además de autorealizarse. Por lo que están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades. La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello, depende de otras personas; en el caso de las Instituciones educativas, de aquello que tiene más autoridad.

Por lo que Méndez (2004), considera el talento humano como aquellas personas capaces de producir, realizar, elaborar y generar trabajo en menos tiempo con el mayor esfuerzo y mejor calidad posible, estando relacionado con el rol que realiza el mismo dentro de las funciones como facilitador, orientador, promotor social y como investigador en el proceso educativo formativo, y que a su vez se produce o no dependiendo del comportamiento organizacional, referido este por el autor, "como el ambiente existente entre los miembros de la institución, ligado estrechamente al grado de motivación de los empleados" (p.25).

Según su definición formal, el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy... así como el reto del mañana. (Schermerhorn, 2007).

En este orden de ideas, (obj. citado por Romero) las personas que trabajan en las organizaciones de hoy forman parte de una nueva era. Las instituciones sociales y las personas que hacen que estas empresas funcionen son desafiantes en múltiples y variadas formas. La sociedad en general está cada vez más consciente de la relación

que existe entre el alto desempeño y una elevada calidad de vida. Además, considera el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, lo mismo que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultural de las personas, así como la aceptación de la huella de la globalización en la vida cotidiana y en la búsqueda continua de la competitividad organizacional. En esta nueva era de trabajo y organizaciones, el conjunto de conocimientos denominado “comportamiento organizacional” ofrece numerosas ideas de gran valor.

Conflicto

En todas las instituciones y más en las educativas los conflictos por diferentes intereses son inevitables y en distintas magnitudes, pueden llegar a destruir considerablemente las relaciones de los empleados así como las metas por alcanzar. De esta manera, el conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional (Porret, 2010).

Asimismo, etimológicamente, la palabra conflicto, procede del latín, *conflictus*, que significa “choque” o “colisión” (Felipe, 2010). De esta manera, el conflicto se percibe como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

En este sentido, el conflicto surge cuando existen objetivos o fines o valores mutuamente incompatibles o exclusivos entre los seres humanos. Ambos grupos de valores pueden ser deseables, pero no pueden perseguirse simultáneamente; sino que tiene que elegirse uno a expensas del otro.

El conflicto es un proceso interpersonal que surge por desacuerdos sobre las metas planteadas o los métodos que se usan para lograr tales propósitos. De esta manera, Baena (2012, p. 89) lo define como “la oposición entre impulsos o deseos contradictorios”. En términos generales, se trata del conjunto de obstáculos y problemas que se pueden presentar durante el proceso para lograr un objetivo.

Por su parte, Dubrin (2003) define el conflicto como la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Sin embargo, el conflicto también puede surgir a nivel individual cuando una persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles.

Según Robbins (2010) “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 necesaria la práctica de la negociación motivo de estudio de esta investigación.

En efecto, en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia. Es por eso la relevancia de que los supervisores, directores o gerentes, logren que la administración del conflicto constituye una parte fundamental del trabajo y del liderazgo (Fuentes y Olivares, 2004). Por ende, el manejo de conflictos se considera,

por especialistas de gerencia, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva. (Fuentes y Olivares, 2004).

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. (Fuentes y Olivares, 2004).

A su vez Madrigal (2006) afirma que “los conflictos son un proceso que inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado, o está por afectar de modo negativo, algo que le interesa a la primera parte.” (p. 98). 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.

En el mismo orden de ideas, surgen diversas iniciativas que como investigador, considero pertinente detallar, como es un proceso conflictivo que se busca mediante

la solución de manera teórica, es necesario precisar cuáles son las características principales para poder precisar el motivo del problema o la posible solución del mismo. A continuación presentaré algunas.

Características de los Conflictos

En este sentido, según Esquivel, Jiménez y Esquivel (2009) las características básicas de los conflictos son los siguientes:

- ❖ El conflicto es algo natural.
- ❖ Los conflictos han aumentado su ubicuidad y surgen en cualquier lugar del mundo.
- ❖ Involucran a una amplia variedad de partes, desde personas a título individual, familias, grupos humanos, instituciones, colectividades, hasta llegar a los macro-conflictos protagonizados por naciones o estados, e incluso los mega-conflictos entre civilizaciones, entre religiones, e incluso una mezcla de ambas.
- ❖ Aparecen de forma sutil y oculta o son públicamente explicitados. Naturalmente, entre ambos extremos surge una amplia gama de conflictos que comparten, en mayor o menor grado, ambas características.
- ❖ Pueden incluir o no violencia directa (verbal, psicológica y física). En la actualidad, la mayor parte de los conflictos se desarrollan sin que intervengan acciones violentas (directas, estructurales y/o culturales), aún cuando los conflictos de tipo geopolítico, étnico, etc., suelen tener un gran componente de tipo agresivo.
- ❖ La tipología contextual de los conflictos actuales es muy grande: conflictos familiares, raciales, étnicos, religiosos, jurídicos, sociales, internacionales, geopolíticos, de vecindad, por motivos de riqueza, de propiedad, etc.
- ❖ El conflicto involucra un problema de poder. Este tema resulta evidente ya que siempre va a existir dentro de un conflicto una parte que tenga ventajas sobre la otra.

- ❖ La intervención de dos o más personas. Cuando se habla de los sujetos que intervienen en el conflicto no solo se debe presumir que los conflictos son interpersonales, sino que también intervienen en éstos grupos, comunidades, organizaciones, entre otros.

- ❖ Un conflicto no es necesariamente el problema central. El problema se lo puede considerar como la parte objetiva y al conflicto como una parte subjetiva, dependiendo siempre de las percepciones.

- ❖ Un conflicto siempre es visible. Se lo puede observar y caracterizar.

- ❖ Los conflictos se pueden originar por la escasez de posiciones o de recursos. Este elemento puede ser atribuido por ejemplo a la exigibilidad de un derecho por el acceso a ciertos recursos naturales.

- ❖ El conflicto es de causalidad múltiple. Como mencionamos anteriormente dentro de las causas estas se conjugan en la generación de un conflicto.

- ❖ Los conflictos deben estar involucrados con la acción, deben ser dinámicos, implican un costo, todos los conflictos son distintos y necesariamente deben tener un fin.

- ❖ La contraposición de intereses. La pugna por intereses es lo que hace que el conflicto se constituya como tal, es donde las partes o sujetos que intervienen encuentran la controversia. A pesar de tener el conflicto estas características generales. Vale la pena mencionar que, por la misma naturaleza de cada uno y por el contexto propio en el que se generan, por parecidos que resulten ser “ningún conflicto es igual”.

Tipos de Conflictos

Los tipos de conflictos pueden variar dependiendo de quienes se ven afectados por el mismo. Al respecto plantea Newstron (2007), que “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.

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.

Tipos de conflictos

Conflicto Intrapersonal

En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.

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 conflictos es una

lucha del individuo hacia sí mismo, tratando de alcanzar sus propios objetivos, pero 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 consiguiente, el conflicto intrapersonal es un estado al que accede un individuo cuando está motivado para dar lugar a dos o más respuestas mutuamente incompatibles, el cual está involucrado a un individuo con su problema. 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.

Conflicto Interpersonales

Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, entre otros. 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 propagara 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 (2005:65) son “conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, por problemas derivados del trabajo; conflictos derivados de situaciones de stress y emocionales”. Por su parte, Jones y George (2006:608)) afirman que los conflictos “ocurren entre los miembros de la organización por diferencias de metas o valores”. 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.

Conflicto Intergrupales

En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, entre otros. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

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 si, 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 organizacionales educativos 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.

Fuentes del Conflicto

Newstrom (2011) expone que los conflictos pueden surgir de diferentes fuentes y a continuación se presentan las diversas causas:

❖ **Cambios organizacionales:** este surge debido a que los docentes sostienen puntos de vista completamente diferentes de las vías de administración de recursos como el material didáctico o la refacción y los resultados que se pretenden obtener, los cambios en las instituciones serán constantes y a un ritmo acelerado por lo que las modificaciones tecnológicas, políticas o municipales pueden provocar situaciones de conflicto.

❖ **Conjunto de valores distintos:** los maestros poseen un conjunto de valores distintos, por lo tanto surgen disputas consecuentes y complicadas de resolver, pues son menos objetivos al referirse a valores éticos y filosofía de vida.

❖ **Amenazas al estatus:** los autores explican que es de suma importancia el nivel social del individuo en un determinado grupo, pues por guardar la apariencia puede dar lugar a conflictos entre él y la persona que amenaza su estatus.

❖ **Falta de confianza:** cualquier tipo de relación interpersonal requiere un grado de confianza, es decir, proveer un ambiente de palabras y acciones entre dos personas, la confianza permite que las barreras mentales sean traspasadas. Se necesita tiempo para construir dicho elemento fundamental en las interrelaciones personales, pero es muy frágil y fácil romperlas por medio de un conflicto personal.

❖ **Choque de personalidades:** las diferencias individuales son fundamentales en el comportamiento institucional entre los docentes, pues no todos piensan, sienten, o actúan de igual manera, algunas de las personas simplemente caen en desagrado a las demás personas y esto genera conflicto y son un elemento importante para solucionar estas situaciones de manera creativa.

Manejo de Conflictos

Las organizaciones educativas están conformadas por personas que poseen características diferentes, esto los hace divergen en ciertos puntos de vista, preferencias y formas de reaccionar ante situaciones conflictivas. Es por ello que ante la necesidad de la gerencia educativa actual por mantener espacios armoniosos, de tolerancia, respeto, abiertos al dialogo; es decir, ideales 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 (Rojas, 2015).

En efecto, el manejo de conflictos, según Roca (2008, p. 219) constituye las estrategias de resolución de conflictos consideradas como “una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”. De allí, que un gerente debe promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la educación para lograr en su desempeño un resultado superior, en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral.

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). Es decir que, 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 de forma muy dinámica por quienes tienen la responsabilidad de canalizar las situaciones conflictivas en las organizaciones educativas; pero 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 en especial 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.

En ese sentido, los gerentes de las organizaciones educativas se deben buscar alternativas para manejar los conflictos de forma tal que las partes afectadas puedan llegar acuerdos significativos para ambos. Pues de acuerdo con Coria (2008, p. 65) “el ser humano como ente social, posee un potencial innegable de conflicto, el cual se

vuelve realidad en mayor o menor medida según el nivel de interacción social con otros individuos”.

Con referencia a lo descrito, se refleja que el ser humano como ser social y autónomo de sus pensamientos y decisiones tiende a ser más propenso a divergencias entre ideas a medida que comparte con otros individuos, esto lleva a formar un ambiente tenso y si no se maneja correctamente podría convertirse en un caos, partiendo de esta condición, se puede decir que el tema del conflicto ha tenido gran fuerza sobre las relaciones interpersonales.

De manera similar Cortés y Pérez (2011, p. 101) sostienen que:

La mayoría de los conflictos se deben a problemas en la comunicación, argumentando que generalmente las personas utilizan formas de comunicación poco afectivas, poco conciliadoras o demasiado racionales, teniendo como resultado una comunicación deficiente donde se transmite lo que se desea, pero no se toma en cuenta la manera en que se hace. (p.23).

De acuerdo con lo anterior expresado, es importante desarrollar la capacidad y la conciencia, pues los conflictos pueden ser enfrentados y solucionados con esfuerzo, enfocándolos como medio de desahogo emocional si se trabajan constructivamente y sin culpar al otro. El acuerdo ha de ser la forma de solucionar los conflictos, es clave para la permanencia de las relaciones entre las personas involucradas al conflicto.

En este sentido, la teoría del manejo de conflictos se encuentra vinculada con el presente estudio, debido a que se considera, como una las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Lo importante, no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y

paralizadoras. Todo lo contrario, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.

De esta manera, se piensa que la tarea principal de un gerente radica en convertirse en un mediador, y visualizar los conflictos como oportunidades para mejorar la situación existente. Los conflictos son inevitables, el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros. Por ende, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “interfases”, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Por lo que se considera que, todo gerente debe poseer estrategias y competencias en el manejo de problemas; al igual que manejar las estrategias de negociación que permitirán que ambas partes logren coincidir y ganar mutuamente. Para 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 este 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.

Para Newstrom (2011:49) “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” .

A su vez, la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual comparten significados, incluye contexto, participantes, mensaje, canales, barreras, facilitadores relación y retroalimentación (Madrigal, 2006). De manera, que la comunicación es una habilidad que le permite al gerente transmitir información, sentimientos, ideas, emociones al igual que recibir el mensaje e información de sus empleados.

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 método 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 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.

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

Para ser parte de este proceso no existen restricciones, sin embargo, existen ciertos requisitos para participar en una mediación.

- ❖ Existencia de acuerdo entre las partes para asistir a la mediación o una solicitud a un centro de mediación autorizado de una de las partes.
- ❖ Capacidad para transigir.
- ❖ La mediación debe versar sobre materia transigible.
- ❖ Voluntad para participar del proceso (no es obligatorio).

Dentro de este proceso alternativo de manejo de conflictos hay que reconocer la figura y el rol que juega el tercero imparcial llamado mediador dentro de una negociación asistida o mediación. Es importante recalcar que como consecuencia directa de que las partes tomen sus propias resoluciones frente al conflicto, el mediador no es la persona que propone soluciones al conflicto ni decide sobre las mismas, siendo simplemente un colaborador que encamina un proceso de diálogo, adicionalmente el mediador equilibra el desbalance de poder de las partes en conflicto, el mediador es quien encamina y dirige el proceso.

Las características que debe tener un mediador son:

- ❖ Habilidad para organizar la información
- ❖ Habilidad para comunicarse
- ❖ Creatividad
- ❖ Imparcialidad
- ❖ Neutralidad
- ❖ Definición de roles
- ❖ Ser ágil y efectivo
- ❖ Generador de opciones
- ❖ Estratégico

El manejo de conflicto es fundamente para mantener un buen clima laboral y alcanzar con el recurso humano de una organización los objetivos de ésta con eficiencia y eficacia. Por consiguiente todo gerente debe poseer las estrategias más idóneas para poder manejar los problemas que constantemente se producen en las instituciones.

De esta manera, el gerente para poder hacer frente al conflicto necesita poseer una buena comunicación efectiva con sus trabajadores, que le permita comprender la situación, sensibilizarse con su personal, acercarse a ellos, hacer aclaraciones, brindar

asesoría, indagar, llegar a descubrir nuevas situaciones y lograr solucionar los problemas existentes. Por su parte, el gerente debe emplear la conciliación, la mediación y la negociación como estrategias que le permitan buscar las mejores alternativas para solucionar el problema y lograr que ambas partes queden satisfechas.

Por consiguiente se requiere de un gerente que sea un **mediador**, es decir; que actué como un guía, haciendo uso de la comunicación, la persuasión, tratando de lograr avances que permitan mejorar las relaciones y que sugiera alternativas que puedan lograr solucionar las convergencias existentes, pero sin hacer uso de la imposición. A su vez se requiere de un gerente que emplee la **conciliación** en presencia de un conflicto; es decir, un líder 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, guiándolos para clarificar y delimitar los puntos conflictivos; debido a que 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.

Además, el gerente debe poseer la habilidad para **negociar**, convirtiéndose en un intermediario, guía, que busca alternativas que beneficien a ambas partes y se solucione el problema. Teoría de la comunicación humana de Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) la cual trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo 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 esta manera, Watzlawick (1971) por medio de su teoría afirma que la comunicación no se explica como un proceso interno que surge del sujeto, sino como

el fruto de un intercambio de información que se origina en una relación. Así, desde esta perspectiva, lo importante no es tanto el modo de comunicarse o si el individuo está consciente o no, sino cómo las personas se comunican entre sí y de qué manera se influyen unos a otros.

Asimismo, plantea que los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tienen el mismo punto de vista o formas de pensar. Por consiguiente, la falta de cumplimiento de determinadas reglas comunicativas provoca fallos en la comprensión mutua y patrones de interacción patológicos.

Además, según el presente autor la comunicación ejerce un papel fundamental en la vida del individuo y en el orden social, debido a que desde el comienzo de la vida de una persona, ésta participa en el proceso de adquisición de las reglas de comunicación que permite mantener vínculos con las demás personas, les permite aprender qué decir y cómo hacerlo.

Asimismo, Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) definen a la comunicación como un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado. De esta forma, la comunicación posee 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, el cual establece que 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.

Por consiguiente, las instituciones consideradas como sistemas, poseen elementos y éstos están representados por las personas que hacen vida en la organización, con

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

Es importante destacar que el principio de regulación, basado en las reglas y normas que permiten no sólo que se establezca una comunicación fluida y asertiva entre las personas; sino también que se mantenga en equilibrio el sistema; se considera que representa un aporte esencial para este estudio; debido a que, este es uno de los principales retos de la negociación en cuanto al manejo de conflictos, el cual es 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.

En cuanto al principio de totalidad Watzlawick, Bevin y Jackson (1971:120), afirman 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”. 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 con estrategias como la comunicación, negociación y la persuasión se cree que no afectaría solamente a los implicados sino a la totalidad de la organización.

En atención a lo planteado, 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.

Toma de Decisiones

Los gerentes y directivos deben, como una de sus funciones, tomar decisiones empresariales (tanto económicas y estratégicas como de gestión de personal) para la buena marcha o comportamiento organizacional. Dominar esta habilidad es necesario para su propio éxito y el de la empresa. 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.

Referentes legales

Cada proceso administrativo, al igual que el proceso de continuidad laboral, está regido por normativas y leyes para velar por el sano desenvolvimiento de la sociedad, y en Venezuela, la máxima reforma de ley es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que mediante su preámbulo, guarda y protege el principal proceso gerencial, en la búsqueda de la igualdad social.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

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

Es importante la aplicación de estos valores en el ámbito educativo especialmente 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, para todos los empleados a fin de lograr una buena coordinación y ejecución de las actividades laborales.

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.

De manera que resulta muy útil que los gerentes educativos quienes tienen la gran responsabilidad de buscar alternativas de solución a las discrepancias que se presentan a diario entre el personal, ejerciten estos principios basándose en este preámbulo y en la estrategia de la negociación a fin de resolverlos de la mejor manera, para lograr acuerdos que beneficien a todas las partes interesadas, la tolerancia y se generen espacios para el dialogo, la concertación de ideas y así

mantener un buen clima organizacional, como por ejemplo, el artículo 57 de la constitución que nos habla de la libertad de expresión, conocido como:

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.(p.57)

De acuerdo a este artículo, 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 uno de los elementos fundamentales para que se pueda dar el proceso de la negociación, es la comunicación, la cual está garantizada a través de esta constitución, que además está avalado por el artículo 58 que explica cómo se establece la libertad de información:

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..(p58.)

Este artículo plantea que, toda persona tiene derecho a expresar bajo su propio punto de vista sus opiniones; pero además se considera justo que si de la parte contraria existiera algo que notificar, se hiciera con suficiente anticipación 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, el contenido de este artículo está correlacionado con el presente estudio, debido a que las instituciones educativas 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)

En cuanto a las Competencias del Estado docente, tipifica lo siguiente:

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.(p.9)

Evidentemente el estado por medio 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.

En este sentido, se comprende que es deber del estado garantizar condiciones laborales favorables, estas 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.

Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

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. (p.14)

Existe relación de este artículo con esta investigación, debido a que el mismo refleja las responsabilidades 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(p.7)

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, asimismo se considera que debe practicar normas de cortesía, tolerancia y buena

comunicación con sus compañeros de trabajo, de tal forma que contribuya a tener cada día mejores relaciones interpersonales, laborales con su equipo de trabajo.

En relación a este artículo, se puede decir que sólo se podrá contar con ambientes de trabajo agradable; si el gerente logra desarrollar diálogos productivos donde todos puedan opinar, ser escuchados, se hagan planteamientos, se discutan por medio del consenso y se pueda llegar a un feliz acuerdo entre todos.

SENDERO III

FUNDAMENTACIÓN EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA

Fundamentos Epistémicos

Esta investigación asumió los postulados del paradigma Pospositivista. La orientación pospositivista efectuó un rescate del sujeto y de su importancia. La mente contribuyó a la percepción, o el objeto conocido, informando o “moldeando” la materia amorfa que le proporcionan los sentidos, por medio de formas propias o categorías, como si inyectara sus propias leyes a la materia. Estas formas, es decir, lo que se percibe y su significado, dependiendo de nuestra formación previa, de nuestras expectativas teóricas actuales, de nuestros valores, actitudes, creencias, necesidades, intereses, miedos, ideales.

En efecto, la realidad existencial, es decir, la masa pre conceptual previa de nuestro ser matriz existente de “modos de vida” ya sistematizados, fueron como reglas generales o presuposiciones epistemológicas inconscientes que moldearon, informaron y darán estructuras a lo que entró por nuestros sentidos, es decir, rigen todo el conocer; y no puede ser de otra forma, ya que si pudiéramos anular a esa masa de “ideas” previas, nuestra mente, como la de un niño, apenas trascendería lo meramente físico.

El Método

La hermenéutica es la disciplina de la interpretación, trata de comprender textos, en sus contextos respectivos, lo cual fue dicho de manera muy amplia. Con eso, el intérprete o investigador los entiende, los comprenden, frente a sus autores, sus

contenidos y sus destinatarios, estos últimos tanto originales como efectivos. Esta disciplina se vio omnipresente de matices muy diferentes, muestra una cara múltiple pero procurando no traicionar la gran diversidad de planteamientos, se tratará de reunir aquí algunos de sus rasgos, problemas y perspectivas más básicos, de modo que pudieran servir de contacto inicial con ella, tiene sus orígenes históricos.

El objeto de la hermenéutica es el texto y tiene como intermediario o medio principal la contextualización, es decir, poner un texto en su contexto y aplicarlo al contexto actual; su metodología se dará en tres pasos, que son tres modos de sutileza, pero de igual manera se pudieron trasladar estos momentos a la semiótica: el primer momento tocará a la sintaxis.

En ese primer paso se dará al significado textual o intertextual e incluso al intertextual. La razón es que el significado sintáctico es el que se presupone en primer lugar; sin él no puede haber (como aspectos del análisis) semántica ni pragmática. Además, la explicación pertenece a la semántica, pues tiene que ver con la conexión del texto con los objetos que designa. Y la aplicación tocó a la pragmática, ya que pudo entenderse como traducir o trasladar a uno mismo lo que pudo ser la intención del autor, captar su intencionalidad a través de la de uno mismo, y después de la labor sintáctica o de implicación dada por las reglas de formación y transformación o gramaticales, y tras la explicación-comprensión que da la búsqueda del mundo que puede corresponder al texto. Con la aplicación pragmática se llegará a la intención del autor (la *intentionauctoris*). Y en esto se usa un método abductivo (como lo llamaba Peirce: 1998), método según el cual en la interpretación se emiten hipótesis interpretativas frente al texto, para tratar de rescatar la intención del autor, y después se ven las consecuencias de la interpretación, sobre todo mediante el diálogo con los otros intérpretes.

En el proceso interpretativo, lo primero que surge ante ese dato que es el texto, es una pregunta interpretativa, que requiere una respuesta interpretativa, la cual es un juicio interpretativo, ya sea una hipótesis o una tesis, la cual se tendrá que comprobar, y para eso se sigue una argumentación interpretativa. La pregunta interpretativa es siempre con vistas a la comprensión. ¿Qué significa este texto? ¿Qué quiere decir? ¿A quién va dirigido?, ¿Qué me dice?, o ¿Qué dice ahora?, y otras más. Puede decirse, que la pregunta es un juicio prospectivo, está en prospecto, es decir en proyecto. Se hace juicio efectivo cuando resuelve la pregunta.

Diseño de Investigación

A objeto de esta investigación se consideró que la concepción hermenéutica desde la óptica Gadameriana, constituye un representativo aporte para comprender e interpretar los significados del contexto de lo que se conoce y como, se construye el conocimiento científico en Educación. Para Gadamer (1999) la hermenéutica “es ese modo de comprensión que no está en el ser individual, sino en el ser histórico” (p. 42), de lo que se traduce, que la hermenéutica no se ceñirá en entender al otro sino en el entenderse con el otro en un contexto determinado, bien sea en un texto, una obra de arte, una acción, un acontecer histórico, etc., pero lo más significativo es reconocer que ese proceso de conocimiento este mediado por la historia, es decir, que en la interpretación el investigador se implica en un diálogo con el otro en un intento de llegar a una mutuacompreensión del significado e intenciones que están detrás de las expresiones de cada uno.

En función de lo anterior, se consideró que para comprender los significados de los lenguajes utilizados por los actores de los textos, los relatos, narraciones, de la realidad que se estudia en esta investigación, se necesitará entender y reflexionar, sobre lo que ellos querían transmitir sobre estas temáticas, y para lograrlo es necesario

que los preconceptos, prejuicios, presuposiciones y expectativas propias de quien investiga estén presentes, de tal forma que se pudiera dar significado al texto, y verdad de los fenómenos que se estudiarán, en este caso la percepción que tienen los docentes sobre los conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional.

Es importante destacar, que en la presente investigación se pretende interpretar las opiniones de los docentes desde una óptica hermenéutica, pero no desde una visión personal de quien investiga, sino producto de un compartir e intercambiar ideas con otros sujetos, y esto es posible a través de la hermenéutica, gracias a ese proceso dialógico que se da entre el investigador y los sujetos informantes, donde el lenguaje juega un papel determinante, porque permitirá la comunicación y el intercambio de impresiones e ideas, lográndose de esta manera una comprensión compartida del fenómeno que se estudia.

Es de hacer notar, que para efectos de esta investigación la hermenéutica se utilizara para comprender e interpretar, lo que en opinión de los actores sociales se tiene sobre los conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. “Dr. Rafael Guerra Méndez”, objeto de estudio.

Metodología de la Investigación

En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio, así como de la orientación epistemológica, paradigmática y el tipo de investigación seleccionada, se realizó un diseño preliminar o tentativo, el cual contempló aspectos abordados por Díaz de Marina (2006), en lo que esta autora denominada metódica de la investigación. Esta metódica consta de sucesivos momentos recurrentes: Problematización, Analítico-interpretativo, Conclusivo y Propositivo, los cuales se despliegan sobre tres niveles de información: Vivencio-experiencial, Empírico-

observacional y Teórico-documental. Es necesario resaltar, que en esta investigación se incluye un momento o sendero I, denominado Indagativo-reflexivo.

Para efectos específicos de esta investigación debe entenderse como diseño el cómo procesal de las labores indagativas. No obstante, la naturaleza cualitativa del estudio, no permite que desde un inicio se establezcan todas y cada uno de los aspectos, tareas y actividades de los momentos que se requirieren transitar en esta investigación. Es por ello, que se irán planeando y ejecutando en la medida que la dinámica del estudio así lo requiera.

En concordancia con lo expuesto, se tomaran algunas decisiones o medidas que va afinando el objeto de estudio. El diseño de esta investigación es flexible, permanentemente abierto y se va construyendo y reconstruyendo a lo largo de toda la investigación. Al respecto, Córdova, González y Bermúdez (2008:72) exponen que en la investigación cualitativa el diseño no puede ser asumido como una "camisa de fuerza" que impide moverse por caminos distintos a los previamente dibujados sino que su flexibilidad es tal, que abre la posibilidad de ampliar, reelaborar e incluso cambiar las orientaciones de los objetivos y las estrategias de investigación.

De allí, que en los momentos y sus respectivas actividades se encuentra presente el elemento de lo recurrente y la recursividad, lo que implica realizar revisiones y repeticiones de las actividades y tareas que conformaron cada momento, hasta alcanzar los objetivos y propósito de la investigación. Para Díaz de Marina (Ob.c):

Los niveles y momento se entrecruzan en todo el proceso comprensivo-dialéctico, y en esos niveles concurren al modo fractal y en diferentes planos recursivos, los momentos del proceso indagatorio, de manera que cada nivel es transitado por todos los momentos y cada momento se constituye en los

niveles en forma concurrente y concomitante y en un sentido envolvente, como si de una espiral se tratara (p. 21).

Ese entrecruce permitirá la intersección y permeabilización entre momentos y niveles en un movimiento dialéctico constante, en el cual el propósito es la construcción de significados, sobre el fenómeno en estudio. En función de lo antes planteado, a continuación se desarrollaran cada uno de los momentos y niveles que conformaran el diseño de esta investigación.

Momento I. Indagatorio-Reflexivo

El momento indagatorio-reflexivo de este estudio se iniciará con la interacción y reflexión con otras personas, a través de entrevistas y consultas a directivos y docentes del U.E. “Dr. Rafael Guerra Méndez”, acompañado de la revisión y análisis de la literatura relacionada con la inquietud a investigar. Todo este proceso indagatorio, estará combinado con la experiencia personal y profesional del investigador. Es de hacer notar, que en este momento I, ya los niveles de información vivencio -experiencial y teórico-documental se vendrán utilizando y se seguirán utilizando a lo largo de los demás momentos que conformaron el diseño de esta investigación. Díaz de Marina (Ob.c) expresa que "al término de este momento del proceso indagatorio, queda elucidado el problema y se precisa su problematización" (p. 17).

Momento II. De la Problematización

Este momento implica un pensar e interactuar sobre la realidad concreta, y a medida que se piensa y se interactúa se va problematizando, en palabras de la autora arriba citada “...Es una acción humana que alude a la posibilidad de volver problema

un algo"... "...Es un cuestionamiento radical del ser y actuar y como tal el énfasis se coloca en la interrogación que conduce a otras interrogaciones, no a respuestas" "... la problematización es un nudo que anuncia una ruptura epistemológica que implica quebrar la estructura dogmática de toda conciencia" (p. 24).

Momento III. Analítico Interpretativo

El nivel teórico-documental, y empírico-observacional serán de suma importancia para la ejecución de este momento III. Dado que, el primero admite dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitieran integrar el problema o inquietud a un ámbito donde éstos cobraron sentido. Es necesario resaltar, que para efectos de esta investigación, las bases teóricas o teorías de entrada constituyeron el tejido científico argumental donde hunden sus raíces las columnas de la edificación filosófica de la construcción del conocimiento relacionado con los Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional de la institución en referencia. La revisión documental permitió realizar observaciones de fuentes documentales de manera profunda, de allí que hubo una búsqueda constante de información, la lectura selectiva, analítica, la comprensión y la interpretación de dicha información y por último la creatividad y aporte del investigador.

Al respecto, Díaz de Marina (Ob.c) manifiesta que la interpretación de estas teorías, que para efectos de esta investigación se llaman teorías de entrada, contrastada con la experiencia del investigador se deriva una comprensión en re significación constante durante todo el proceso de investigación.

En función de lo anterior, en este momento III, se revisaron de nuevo el propósito que orienta esta investigación, junto con los objetivos, se ajustaron y formularon

nuevos de acuerdo con la dinámica del proceso de investigación. Asimismo, se determinaron los fundamentos epistemológicos y la metodología de la investigación.

En cuanto al segundo nivel el empírico-observacional, este se caracteriza por el trabajo de campo, el cual se realizó a través de la entrevista semi estructurada, sustentada en Orti (1986); Galindo (1998); Buendía, Colás y Hernández (2000) y Valles (2000) y el método llamado grupos focales por Martínez (2005).

Momento IV. Conclusivo

Según, Díaz de Marina (Ob.c) "En el contexto de esta metódica la conclusividad es una unidad (es) de significación a través de la (s) cual (es) se coordina la acción en el mundo práctico, es relativa a la significación, a la intersubjetividad objetivada o hecha objeto expresada en unidades de sentido" (p. 20).

Partiendo de esta afirmación, el momento conclusivo de esta investigación se construirá y emergerán a partir de los diversos significados en relación a un mismo fenómeno, producto de los tres niveles el Vivencio-experiencial, Empírico-observacional y Teórico-documental, de allí, que no existe una única interpretación de la realidad, sino múltiples interpretaciones de la realidad, diversos criterios y pluralidades, construidas a partir de intercambios intersubjetivos en contextos sociales.

De estas diversas interpretaciones sobre el significado atribuido a los conflictos interpersonales, surgieran tal como lo expresa Díaz de Marina (Ob.c), "nuevas lecturas que serán incluidas en la comprensión del problema, precisando lo que está ausente en...lo que es diferente a...lo que es distintivo de... (Rupturas epistemológicas) (p. 21).

Momento V. Propositivo

Para la autora de esta metódica de investigación, "este momento tiene como propósito la teorización a partir de las rupturas epistemológicas y el esclarecimiento de lo que es distintivo en la nueva comprensión" (p. 21).

Lo distinto en la nueva comprensión del fenómeno estudiado se mostró mediante la reconstrucción dialógica de los argumentos teóricos que dieran cuenta de los conflictos interpersonales en el subsistema de educación básica, específicamente, del contexto de estudio "U.E. "Dr. Rafael Guerra Méndez".

Esta argumentación teórica fue compartida con otros investigadores, el Tutor y los informantes claves u actores sociales involucrados en la investigación con el objeto de discutir su contenido, se realizaron los ajustes necesarios. Posteriormente se redactará y presentará el trabajo especial de grado, que incluye el producto de los momentos y actividades antes mencionadas y reseña cada detalle del estudio desarrollado.

Escenario de Investigación

El trabajo de investigación se realizó en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ubicada en el estado Carabobo, del municipio Valencia, específicamente en el sector Santa Rosa donde el investigador labora en el área de Ciencias Sociales.

Los Informantes Claves

De acuerdo con Hurtado y Toro (1997), los informantes claves “serán participantes que poseen conocimientos status o destrezas comunicativas especiales y que estuvieron dispuestos a colaborar con el investigador” (p. 205). En este trabajo los sujetos que aportaron la información lo constituyeron cinco (04) docentes que laboran en la U.E. “Dr. Rafael Guerra Méndez” los cuales fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Querer pertenecer a la investigación
2. Fácil acceso a ellos
3. Disponibilidad de tiempo
4. Ser docentes de la Institución

Dentro de esta perspectiva, Martínez (1998), señala “para preservar tanto la confiabilidad como el anonimato de las personas, conviene utilizar seudónimos con lo que se evita problemas y consecuencias desagradables” (p. 55). Para efectos de este estudio, a continuación los informantes se presentaron con sus nombres propios.

- Profesora de Biología Drente Moreno, 60 años de edad, 15 años en la institución.

-Profesor de Química Silvio Piñango, 61 años de edad y labora en el liceo desde hace 18 años aproximadamente.

-Subdirectora América Vargas, 40 años de edad y trabaja en la institución desde hace 5 años.

-Director David Silva, 50 años de edad y desempeña su función en el liceo desde hace 4 años.

Técnicas para la Obtención de la Información

Autores como Taylor y Bogdan (1992), Wood (1993), y Martínez (1998), coinciden al señalar que las técnicas cualitativas son: la entrevista y el grupo focal.

En este estudio se utilizó la entrevista semi estructurada que de acuerdo con Peleterio, citado por Infante (2000):

Consiste en encuentros reiterados y personales entre el investigador y los entrevistados. Se dirige hacia la comprensión de contexto, situaciones o fenómenos. Se realiza en igualdad de posiciones. Es flexible, dinámica y abierta. Requiere el logro de “Rapport” o clima de confianza el cual pretende lograr una buena voluntad y capacidad del individuo para hablar de sus experiencias (p. 63).

La entrevista en la investigación cualitativa constituye una técnica que tiene gran sintonía epistemológica. Esta técnica es importante, porque según Martínez (1998) a medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando formas en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de movimientos, seguido de la audición; a su vez, la comunicación no verbal por medio de cuales se podrán aclarar términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas.

Cabe destacar que la entrevista semi estructurada se aplicó a través de guiones semi estructurados, por cuanto sólo contiene preguntas activadoras del proceso comunicacional.

Para la aplicación de la entrevista se consideraron las siguientes condiciones:

- Se seleccionaron contextos y horarios apropiados que proporcionaron una atmósfera agradable para el diálogo de acuerdo a la disponibilidad de los informantes.
- Se solicitaron a cada uno de los sujetos su autorización para grabar los diálogos de la entrevista.

Así pues, la utilización de esta técnica acarrea el uso de instrumentos. En este caso, el instrumento que se utilizó es un guión de entrevista, ya que según Alonso (citado por Valles, 2000), “La situación de interacción conversacional está siempre regulada por un marco. El mínimo marco pautado para la entrevista es un guión temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción” (p. 204).

El guión de entrevista está conformado por cinco preguntas para los informantes claves. Igualmente el grabador es una herramienta de gran utilidad para esta investigación, pues, permite retener toda la información que no puede ser recogida directamente en forma escrita durante las entrevistas.

Validez y Fiabilidad de la Investigación

Martínez (1998) estableció que la validez implica asumir una perspectiva mental desde la cual se observa, evalúa e interpreta la realidad, en tanto señaló que la confiabilidad se orienta hacia la concordancia interpretativa, en un alto nivel, para una misma realidad, entre diferentes observadores y evaluadores.

Según el mismo autor, la validez en la investigación cualitativa, considerando su orientación hermenéutica, naturalista, fenomenológica y etnográfica propiamente dicha, se orienta hacia una concordancia interpretativa de la realidad, considerando la posición que asumen al respecto los diferentes observadores y evaluadores. La validez, es entonces uno de los aspectos de mayor importancia en la investigación hermenéutica, por lo tanto en esta investigación se tendrá mucho cuidado en la selección de las técnicas y la manera de recoger los datos, lo que permitirá observar, interpretar y analizar la realidad que se vive, analizando los escritos, grabaciones y fenómenos observados.

La validez procurada y obtenida, permitió en este estudio, superar la subjetividad ya que las síntesis conceptuales fueron manejadas al detalle, respetando la esencia de los contenidos y permitiendo que las reflexiones surjan por sí mismas.

A los efectos de este estudio y para lograr una alta **Fiabilidad** se busca:

1. Obtener, de parte de los informantes claves, la mayor exactitud en cuanto a la información que suministren, lo que permitirá registrarla textualmente y conformarlas con objetividad en las notas de campo realizadas y los instrumentos aplicados.
2. Se busca el más completo y adecuado uso de los instrumentos para recolectar la información.
3. Se emplea al máximo, y de la manera más adecuada posible, los recursos técnicos disponibles para conservar las vivencias y existencialidades de la realidad que se observe.
4. Se hace uso de categorías descriptivas concretas y precisas para categorizar la información.
5. Se obtiene la información y los datos de fuentes primarias, sin manipularlas.

6. Se hace uso de la triangulación durante el procesamiento de los datos y su interpretación.

En lo que se refiere a la **Validez** se procedió a:

1. Recoger la información en diferentes momentos, transcribiendo textualmente sus contenidos y cotejándolos; de esta forma se preserva la exactitud de los datos y se evita el introducir o producir cambios en las transcripciones que darán lugar a resultados carentes de validez.

2. Se empleó la triangulación para contrastar la información recabada, empleando las diferentes fuentes de información, los datos provenientes de los informantes y las técnicas e instrumentos que fueron aplicados; así se evitara que la credibilidad pudiera variar.

Técnicas de Procesamiento de Datos

La perspectiva y el objeto del procesamiento de datos que se realizaron son descriptivos e interpretativos, partiendo de la posición epistemológica tradicional de la investigación cualitativa y del propósito mismo de la investigación que se realizará, aspectos que serán suficientemente abordados y explicados en el sendero I y II del presente trabajo. La técnica de procesamiento de datos que se empleará consiste en un conjunto de actividades realizadas, de manera detallada, concentrada y ajustada a los procedimientos establecidos para ello en el contexto de la investigación cualitativa.

El procesamiento de la información no constituye una etapa precisa o temporalmente determinada en el proceso de la investigación, por el contrario es

concurrente a la recogida de datos y su categorización, sobre ellos se trabajará en forma exhaustiva. Los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados serán llevados a textos escritos, transcritos textualmente, dividiéndolos o segmentándolos en unidades significativas, conectando los aspectos más específicos mediante la interpretación y el proceso reflexivo. La lectura y la segmentación de los datos darán paso a la categorización, en un proceso paralelo y organizado, aproximaciones abiertas que conceptualizaron inicialmente las interpretaciones y se irán acomodando sucesivamente hasta lograr conseguir un sistema de categorización satisfactorio.

Categorización de los Contenidos

Transcritos los datos, a partir de las entrevistas y sus consecuentes grabaciones, se procederá a categorizar las expresiones siguiendo el esquema y procedimiento señalado por Martínez (1977), el cual obedece a la técnica metodológica de la “comparación constante” ideada por Glaser y Strauss (1967). A través de este método, se manejarán las estructuras y las construcciones gramaticales, resultantes de las transcripciones.

Las categorías descriptivas permitirán clasificar, conceptuar o codificar los contenidos e ideas centrales extraídas o seleccionados, los cuales constituirán listados convenientemente para diferenciar las categorías de las subcategorías y así poderlas agrupar por su naturaleza y contenido.

SENDERO IV

EJERCICIO HERMENÉUTICO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS DISCURSOS DE LOS INFORMANTES CLAVES Y ACTORES CONSULTADOS

Seguidamente se explicitan las opiniones emitidas por los informantes claves para esta investigación, sobre las particularidades en torno al manejo de conflictos interpersonales, desde la visión de los principales actores del hecho educativo. Se empleó como técnica de procesamiento la denominada categorización la cual según Martínez (2000) consiste en un proceso de clasificación de las partes con el todo, para la lo cual se transcribe las entrevistas o el contenido de la información protocolar para luego clasificar conceptualizar o codificar mediante un término o una expresión, el contenido o idea central de cada unidad temática.

Las informaciones suministradas fueron procesadas hermenéuticamente lo que implicó develar los significados que para los informantes claves tiene la situación en estudio. El significado es un fenómeno que no se puede someter a observación empírica; debido a esto la percepción de los significados se captó por medio de una comprensión interpretativa en el sentido que Dilthey (1944), le asigna a la comprensión "es el redescubrimiento del yo en el tu" (p. 215).

Finalmente, cabe considerar, que de la revisión documental por una parte, y del guión de entrevista o instrumento de recolección de datos, de las intenciones y significados, por otra parte, emergieron dimensiones y categorías que relacionadas entre sí conformaron una red estructural o un sistema dinámico de relaciones, resultante de las ideas principales extraídas de las transcripciones gramaticales de las

entrevistas en profundidad, llegando a obtener un nivel de descripción endógena, es decir que la descripción teórica de los resultados se generó desde adentro.

Ahondando, en el proceso hermenéutico, la categorización e interpretación de la información constituyó un proceso integrado que se inició con el análisis de contenido, producto de la revisión documental. Y la transcripción textual de las entrevistas en profundidad aplicadas a los informantes claves, acompañada de la identificación de las ideas principales de cada uno de los discursos de los informantes antes mencionados.

Partiendo de la conceptualización y categorización se procedió a la teorización de la información, la cual se concreta en una síntesis conceptual. Estas construcciones, resultaron en algunos casos amplias y complejas en su diseño por el hecho de no haberse realizado abstracciones o modificaciones a los textos, ni a las ideas principales para no incurrir en la pérdida del verdadero sentido de lo que fue expresado por quienes aportaron la información (autores consultados y opiniones informantes claves); fue el momento más difícil, creativo y generador de nuevas ideas. De allí, que desde la interpretación hermenéutica, se logró la reconstrucción del sentido de los significados construidos, que unido al proceso de teorización harán posible la reconstrucción dialógica de los argumentos teóricos que dan cuenta de cómo la gente percibe y reconstruye en su mente el proceso de motivación.

En relación a lo expuesto, emergieron cinco dimensiones o categorías, por supuesto, estas forman parte de una totalidad como se visualizará a lo largo de este sendero.

De esta manera, la separación que se hace obedece a la presentación de la información con el propósito de facilitar la comprensión e interpretación hermenéutica.

1- ¿Qué importancia concedes a la gerencia educativa?

(DS): La importancia radica que a través del uso de un buen conocimiento, podemos manejar las estructuras que tienen que ver con planificación, ejecución y desempeño de todo lo relacionado en nuestra institución, por supuesto es importante porque al final se logra un objetivo máximo como lo es la calidad educativa.

2- ¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?

(DS): Bueno, hasta el momento considero que no hemos logrado esa premisa que usted pregunta. El objetivo se visualiza para un año más o dos años teniendo el apoyo de los entes, en este caso zona educativa podemos lograrlo. Pero en la actualidad, cuesta afirmar que presente una gerencia de alto desempeño debido a complicaciones que se presentan el día a día.

3- ¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?

(DS): Bueno, yo considero que uno de los más importantes es la preparación de nuestros docentes y más que esa preparación es la vocación de servicio, aunado a esos elementos que son importantes y que siempre se han buscado en nuestra sociedad, como lo es un docente que sea asistido social y económicamente y que se investigador en el día a día con respecto a su función.

4- Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez qué ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente?

(DS): Obviamente que estos conflictos afectan el desempeño docente. Generalmente hay elementos externos que tienen que ver con la dinámica de nosotros como docentes, entre ellos la socioeconómica, aunado a estos, un elemento que siempre ha estado en el sistema educativo venezolano como lo es la formación de grupitos que empañan el día a día la institución con algunos comentarios no idóneos que desmejoran a una persona en específico. Los colegas en una institución que por llevar más de 10 años en la institución crean grupitos que al final nada le parece y perturban un poco las decisiones tomadas por dirección.

5- Desde su posición como docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima en la organización educativa del liceo Guerra Méndez?

(DS): Bueno, un elemento muy importante es que como director de la institución de esta institución es alejarme de esos grupitos y dirigir para todo el personal, llámese administrativo, docente, obrero u otras instancias que estén presente en el plantel, porque el objetivo es la asistencia y formación de nuestros muchachos. Cuando en el plantel se crean esos grupitos el clima organizacional no va a ser el mejor, obviamente también va en correspondencia a las aspiraciones que tengan los docentes que es normal en una estructura organizacional, pero esas aspiraciones se nota que va en contra de un objetivo directivo y por supuesto afecta el clima organizacional que durante cuatro (4) años hemos lograda erradicar algunos de estos grupos que afectan dentro del plantel y general conflictos entre docentes e incluso, hacia nosotros como personal directivo.

6- ¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?

(DS): Bueno, lo primero es socializar con todos los docentes sobre su desempeño diario de reflexión sobre lo que estamos haciendo, en función a las directrices

que emite el Ministerio del Poder Popular para la Educación, la función docente no es cualquier función en esta sociedad, y si no reflexionamos como docente nos estaremos alejando de nuestra carrera como tal, y lo que nos preocupa es que estos conflictos sigan empañando nuestro clima organizacional educativo.

Versión Directiva



NOMBRE DEL ENTREVISTADA: América Vargas (AV) Subdirectora Académica del plantel durante dos (2) años de gestión. Fue coordinadora de 1er año por cinco (5) años

FECHA DE LA ENTREVISTA: 11/11/2018

HORA: 07:20 AM

LUGAR DE LA ENTREVISTA: En la subdirección de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ubicada en el sector Santa Rosa de Valencia, estado Carabobo.

ELEMENTOS OBSERVADOS DURANTE LA ENTREVISTA: la entrevistada estuvo nerviosa, pero respondió todas las preguntas y fue muy atenta con el entrevistado. Durante la emisión de algunas respuestas, se pasaba la mano por la cara

para arreglarse el cabello y tratar de omitir algunos elementos claves que promovieron a que como entrevistador, repreguntara para que no hubiese un vacío en la respuesta. Además, por ser realizada a primera hora en la mañana, no hubo problemas en que fuera atendido por la subdirectora, ni hubo interrupción de ningún tipo.

1- ¿Qué importancia concedes a la gerencia educativa?

(AV): Es sumamente importante porque es la que se encarga de organizar, como su nombre lo indica de gerencial y que se lleven a cabo las políticas públicas y educativas que rige el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

2- ¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?

(AV): En cierto modo si, lo que pasa que tenemos debilidades a nivel general como docente, administrativo y directivo, y debido a las realidades que se presentan en nuestra institución hemos reaccionado bien, como por no tener apoyo en la falta de recursos para gestionar de manera correcta y problemas como el sentido de pertenencia que como equipo debemos atender. Digamos que se ve afectada la gerencia educativa de alto desempeño pero si cumplimos con algunos parámetros.

3- ¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?

(AV): Los ejes más importantes que yo considero es la parte académica, lo que tiene que ver con los estudiantes en donde se practique una cultura de paz y al estudiante se le brinde una calidad educativa, y también el docente como segundo

eslabón para que tenga a sus manos un ambiente importante con todos los recursos para poder brindar un servicio educativo de calidad.

4- Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez qué ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente?

(AV): El conflicto comienza con la situación país que estamos viviendo que nos afecta a todos de manera general. Internamente pienso que es la falta de recursos y apoyo académico. Porque no es un secreto para nadie que estamos luchando por las Canaimas, por un laboratorio y una cancha deportiva digna, pero que solo se quedan en propuesta y generan conflictos interpersonales entre docentes y directivos, porque piensan que no cumplimos con nuestras obligaciones y generan malos comentarios, que vienen de grupitos que mal ponen la gerencia, echándonos la culpa de la estructura del plantel y que para ellos no hacemos correctamente el trabajo. Es evidente que todo influye como la falta de pupitres, pero estamos tratando de remediar esta situación.

5- Desde su posición cómo docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima en la organización educativa del liceo Guerra Méndez?

(AV): Primeramente incentivar el sentido de pertenencia, el docente está muy desmotivados incluyéndome. Esto hace que sintamos un desapego a nuestra institución, pero con talleres de formación que tome en cuenta al docente para que escuchen nuestras problemáticas, esto logrará que el docente se sienta más apegado y trate de brincar los obstáculos abocándonos a la mejora del plante con la elevación del sentido de pertenencia y así optimizamos de una u otra manera el clima organizacional que ha decaído en esta institución.

6- ¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?

(AV): Primeramente, **es escuchar más al docente** que en eso fallamos mucho como directivos, debemos tomar en cuenta sus inquietudes, el por qué no llega temprano y conocer qué problema le afecta. **Crear un clima de confianza para que haya más comunicación entre personal directivo y los docentes.** De esta manera evitamos que se sigan generando conflictos que afectan al plantel.

Versión Docente



NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Edgar Muñoz (EM) Docente especialista de Física durante veintiuno (21) años de servicio en el plantel

FECHA DE LA ENTREVISTA: 11/11/2018

HORA: 11:30 AM

LUGAR DE LA ENTREVISTA: En el salón de 3ro “B” de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ubicada en el sector Santa Rosa de Valencia, estado Carabobo.

ELEMENTOS OBSERVADOS DURANTE LA ENTREVISTA: El entrevistado respondió de manera precisa cada una de las preguntas, además se notó que por su larga trayectoria en el plantel no tiene problemas de asumir su responsabilidad al momento de opinar sobre las situaciones que pasan en el plantel y que no son tratados de manera correcta por los directivos. Fue realizada la segunda hora de receso en la institución y tampoco hubo interrupción de ningún tipo, por tal motivo sus datos fueron asertivos para este proceso investigativo.

1- ¿Qué importancia concedes a la gerencia educativa?

(EM): Sencillamente es el motor por la que se debe regir la gerencia. Y así el motor no funciona bien debe tener fallas, debería ser personas que solamente gerencia, no solo de manera institucional sino también personal, es decir con las personas.

2- ¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?

(EM): No la presenta. Por las múltiples situaciones que se viven y las malas decisiones directivas que se toman, en cuanto a la soluciones académicas y estructurales como por ejemplo planta física, reparación de pupitres y entre otra serie de cosas.

3- ¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?

(EM): El eje principal seria la formación de los valores en el estudiante, porque de nada me sirve tener un estudiante de veinte puntos y que no tenga valores, los valores son los que hacen a la persona; no es el conocimiento sino los valores y si los valores

se aprovechan con el conocimiento, entonces este eje formaría un buen ciudadano para ejercer o cumplir un servicio educativo de calidad.

4- Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez qué ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente?

(EM): Lo que ha motivado los conflictos interpersonales es la falta de consideración dentro de la institución, y hay un valor que se ha escapado como lo es el respeto. Me paso a mí, que el alto gerente me alzó la voz una vez. Si yo como alto gerente llamo a una persona con todo respeto es normal que reciba respeto, pero si no hay esa modalidad entonces puede suceder que reaccione de manera negativa en vez de ser positivo. Entonces **la falta de comunicación y el respeto** ha generado ciertos conflictos en mi caso con el gerente de acá.

5- Desde su posición como docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima en la organización educativa del liceo Guerra Méndez?

(EM): He tratado de **enseñarle a los alumnos que deben respetarse a sí mismos, y que deben respetar a los demás**. También he hablado con los profesores para que traten de mediar, ellos mismo se respeten para que se incentiven los valores. El clima organizacional lo rigen los valores entre todos los que laboran y estudian en la institución.

6- ¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?

(EM): **Que nos comuniquemos todos**. O sea, que yo pueda comunicarme con el gerente de la institución, es decir los directivos de acá para que podemos tener una relación constante, y esto nos va permitir dialogar para solucionar estos conflictos

entre docentes y directivos, fomentando los valores para que el clima organizacional pueda funcionar.

Versión Docente



NOMBRE DEL ENTREVISTADA: Drende Moreno (DM) Docente especialista en el área de Biología durante veintidós (22) años en la institución

FECHA DE LA ENTREVISTA: 11/11/2018

HORA: 12: 40 PM

LUGAR DE LA ENTREVISTA: En la Coordinación de 4to y 5to de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ubicada en el sector Santa Rosa de Valencia, estado Carabobo.

ELEMENTOS OBSERVADOS DURANTE LA ENTREVISTA: El entrevistado colaboró de manera asertiva y correcta con la entrevista además de ser muy amable por atenderme luego que terminara el horario de clases de los muchachos. Es importante acotar, que algunas de sus respuestas utilizo como recurso literario el sarcasmo, afrontando que durante su labor docente, ella explica que el clima

organización ha variado infinidad de veces, pero afirma que la gerencia actual ha politizado la institución.

1- ¿Qué importancia concedes a la gerencia educativa?

(DM): Es lógico, que es muy importante porque a lo largo que marcha la gerencia educativa dictamina como marcha la institución, entre las personas que integran la institución entre docente y directivo, y docente. Por esto radica la importancia, debido a que como actúen ellos, el desempeño en la institución puede ser positivo.

2- ¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?

(DM): No. Porque primero la función directivo no es gerencial, ellos actúan como jefe y cuando se actúa como jefe tú te consideras dueño de lo que esta acá, del recinto escolar, del personal. Entonces no hay una verdadera gerencia.

3- ¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?

(DM): Lo primero es la comunicación, debido a su importancia. El hecho de que tu reconozcas parte de tu personal para que lo instruyas sobre las funciones que debemos tener. La calidad humana que se puede gerenciar, la actualización con el personal, eso es suficiente para para que se dé un buen proceso educativo.

4- Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez qué ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente?

(DM): Generalmente cuando se tiene que tomar una decisión esta se hace de manera unilateral, por parte del personal directivo y **no hay participación en la toma de decisiones del personal**. Muchas veces el personal se entera cuando se ha decidido sobre lo que hay que hacer. En otro aspecto, sería **la imposición**, y que no se delega sobre lo que se debe tomar en función a cada persona. Esto por supuesto genera inconformidad en nosotros como docentes, y que sin duda alguna, genera conflictos entre docentes y directivos.

5- Desde su posición como docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima en la organización educativa del liceo Guerra Méndez?

(DM): Cumpló con mis obligaciones. **Cumpló con mi rol de docente**. Si hay algo que me molesta yo simplemente lo manifiesto. Estoy **dispuesta a colaborar**.

6- ¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?

(DM): El detalle esta que en los últimos tres años se ha politizado la institución, y como al intervenir la política en el desarrollo de la institución se debe cumplir con ciertos parámetros. Lo que se hace se hace por razones políticas. Creo que desde que se politizó la institución esto ha generado descontento en parte de los docentes, incluyéndome, que a veces conocen mi sana rebeldía para no marchar en función al grupo, y por supuesto esto afecta el clima organizacional.

Categorización de la Información

CATEGORÍAS	INFORMANTES CLAVES			
	DIRECTIVO	SUBDIRECTORA ACADÈMICA	DOCENTE ESPECIALISTA	DOCENTE ESPECIALISTA
	DS	AM	EM	DM
GERENCIA EDUCATIVA	<p>La importancia radica que a través del uso de un buen conocimiento, podemos manejar las estructuras que tienen que ver con planificación, ejecución y desempeño de todo lo relacionado en nuestra institución, por supuesto es importante porque al final se logra un objetivo máximo como lo es la calidad educativa</p>	<p>Es sumamente importante porque es la que se encarga de organizar, como su nombre lo indica de gerencial y que se lleven a cabo las políticas públicas y educativas que rige el Ministerio del Poder Popular para la Educación.</p>	<p>Sencillamente es el motor por la que se debe regir la gerencia. Y así el motor no funciona bien debe tener fallas, debería ser personas que solamente gerencien, no solo de manera institucional sino también personal, es decir con las personas.</p>	<p>Es lógico, que es muy importante porque a lo largo que marcha la gerencia educativa dictamina como marcha la institución, entre las personas que integran la institución entre docente y directivo, y docente. Por esto radica la importancia, debido a que como actúen ellos, el desempeño en la institución puede ser positivo.</p>

<p style="text-align: center;">GERENCIA EDUCATIVA DE ALTO DESEMPEÑO</p>	<p>Hasta el momento considero que no hemos logrado esa premisa que usted pregunta. El objetivo se visualiza para un año más o dos años teniendo el apoyo de los entes, en este caso zona educativa podemos lograrlo. Pero en la actualidad, cuesta afirmar que presente una gerencia de alto desempeño</p>	<p>Tenemos debilidades a nivel general como docente, administrativo y directivo, y debido a las realidades que se presentan en nuestra institución. Digamos que se ve afectada la gerencia educativa de alto desempeño pero si cumplimos con algunos parámetros.</p>	<p>No la presenta. Por las múltiples situaciones que se viven y las malas decisiones directivas que se toman, en cuanto a la soluciones académicas y estructurales como por ejemplo planta física, reparación de pupitres y entre otra serie de cosas.</p>	<p>No hay gerencia de alto desempeño. La función directiva no es gerencial, ellos actúan como jefe y cuando se actúa como jefe tú te consideras dueño de lo que esta acá, del recinto escolar, del personal. Entonces no hay una verdadera gerencia.</p>
<p style="text-align: center;">EJES EDUCATIVOS</p>	<p>Considero que uno de los más importantes es la preparación de nuestros docentes y más que esa preparación es la vocación de servicio. Como lo es un docente que sea asistido social y económicamente y que sea investigador en el día a día con respecto a su función.</p>	<p>Los ejes más importantes que yo considero es la parte académica, lo que tiene que ver con los estudiantes en donde se practique una cultura de paz y al estudiante se le brinde una calidad educativa.</p>	<p>El eje principal seria la formación de los valores en el estudiante, porque de nada me sirve tener un estudiante de veinte puntos y que no tenga valores, los valores son los que hacen a la persona; no es el conocimiento sino los valores</p>	<p>Lo primero es la comunicación, debido a su importancia. El hecho de que tu reconozcas parte de tu personal para que lo instruyas sobre las funciones que debemos tener. La calidad humana que se puede gerenciar, la actualización con el personal, eso es suficiente para para que se dé un buen proceso educativo.</p>

<p align="center">CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LA UE DOCTOR RAFAEL GUERRA MENDEZ</p>	<p>Estos conflictos afectan el desempeño docente. Los colegas en una institución que por llevar más de 10 años en la institución crean grupitos que al final nada le parece y perturban un poco las decisiones tomadas por dirección.</p>	<p>Si en nuestra institución se presentan conflictos interpersonales entre docentes y directivos, porque piensan que no cumplimos con nuestras obligaciones y generan malos comentarios, que vienen de grupitos que mal ponen la gerencia, echándonos la culpa de la estructura del plantel y que para ellos no hacemos correctamente el trabajo.</p>	<p>Lo que ha motivado los conflictos interpersonales es la falta de consideración dentro de la institución, y hay un valor que se ha escapado como lo es el respeto. La falta de comunicación y el respeto ha generado ciertos conflictos en mi caso con el gerente de acá.</p>	<p>Cuando se tiene que tomar una decisión esta se hace de manera unilateral, por parte del personal directivo y no hay participación en la toma de decisiones del personal.</p>
<p align="center">CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UE DOCTOR RAFAEL GUERRA MENDEZ</p>	<p>Durante cuatro (4) años hemos logrado erradicar algunos de estos grupos que afectan el clima organizacional dentro del plantel y general conflictos entre docentes e incluso, hacia nosotros como personal directivo.</p>	<p>El docente está muy desmotivados incluyéndome. Esto hace que sintamos un desapego a nuestra institución, pero con talleres de formación que tome en cuenta al docente para que escuchen nuestras problemáticas</p>	<p>El clima organizacional lo rigen los valores entre todos los que laboran y estudian en la institución.</p>	<p>Yo Cumpló con mi rol de docente. Si hay algo que me molesta yo simplemente lo manifiesto. Estoy dispuesta a colaborar.</p>

<p style="text-align: center;">PROCESOS Y ACTIVIDADES PARA SOLVENTAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES</p>	<p>Socializar con todos los docentes sobre su desempeño diario de reflexión sobre lo que estamos haciendo, en función a las directrices que emite el Ministerio del Poder Popular para la Educación, la función docente no es cualquier función en esta sociedad, y si no reflexionamos como docente nos estaremos alejando de nuestra carrera como tal, y lo que nos preocupa es que estos conflictos sigan,</p>	<p>Primeramente, es escuchar más al docente que en eso fallamos mucho como directivos, debemos tomar en cuenta sus inquietudes, el por qué no llega temprano y conocer qué problema le afecta. Crear un clima de confianza para que haya más comunicación entre personal directivo y los docentes. De esta manera evitamos que se sigan generando conflictos que afectan al plantel.</p>	<p>El dialogo. Dialogar para solucionar estos conflictos entre docentes y directivos, fomentando los valores para que el clima organizacional pueda funcionar.</p>	<p>El detalle esta que en los últimos tres años se ha politizado la institución. Lo que se hace se hace por razones políticas. Creo que desde que se politizó la institución esto ha generado descontento en parte de los docentes, incluyéndome, que a veces conocen mi sana rebeldía para no marchar en función al grupo, y por supuesto esto afecta el clima organizacional,</p>
--	---	--	--	---

CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sistematización		
Unidad Temática	Categorización	Conceptualización
Gerencia Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal docente • Dirección en organizaciones educativas • Directivos y subdirectivos 	Personal que dirige a un grupo de docente
Gerencia Educativa de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones directivas • Vinculación entre docentes con directivos • Capacidad de solucionar conflictos 	Personal capaz de dirigir con excelencia a un grupo de docentes en procesos educativos
Ejes educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica para el docente y estudiante • Proceso reflexivo con la transmisión de valores • Calidad educativa • Comunicación 	Procesos mediante el cual se despliega diferentes actividades para generar un servicio educativo de calidad
Conflictos Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de grupos en contra de la gerencia • Toma de decisiones erróneas • Toma de decisiones unilaterales • Falta de comunicación y respeto 	Proceso que perturba el bienestar de una o más personas en un ambiente determinado
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Laboral • Rol del docente • Rol gerencial • Formación y valores del docente 	Ambiente en el que se desarrolla diversos aspectos dentro de una organización
Procesos y actividades para solventar Conflictos interpersonales que afectan el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar con el personal docente • La comunicación • Reflexión docente • Trabajar en equipo 	Son técnicas que se deben utilizar para el sano desenvolvimiento de un proceso educativo

Marrero (2018)

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 1				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 1	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
<p>¿Qué importancia le concedes a la gerencia educativa?</p>	<p>Importante porque al final se logra un objetivo máximo como lo es la calidad educativa</p>	<p>Es sumamente importante porque es la que se encarga de organizar, como su nombre lo indica de gerencial y que se lleven a cabo las políticas públicas y educativas que rige el Ministerio del Poder Popular para la Educación.</p>	<p>Sencillamente es el motor por la que se debe regir la gerencia.</p>	<p>Es muy importante porque a lo largo que marcha la gerencia educativa dictamina como marcha la institución, entre las personas que integran la institución entre docente y directivo, y docente.</p>
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
<p>Los informantes claves coinciden que la gerencia educativa es el rol más importante que se ejerce en el plantel. Así mismo desconocen la importancia de la misma en las instituciones educativas; asumiendo la misma, como ente rector de políticas públicas (i) y medidor del comportamiento de la institución educativa. La importancia radica, en que la gerencia educativa es aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad, de acuerdo con Carrillo (2009) lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la enseñanza, la investigación, la gestión comunitaria y las relaciones con la comunidad), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el Estado en general).</p>				

Marrero (2018)

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 2				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 2	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
<p>¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?</p>	<p>Hasta el momento considero que no hemos logrado esa premisa que usted pregunta.</p>	<p>Tenemos debilidades a nivel general como docente, administrativo y directivo.</p>	<p>No la presenta. Por las múltiples situaciones que se viven y las malas decisiones directivas que se toman</p>	<p>No hay gerencia de alto desempeño. La función directiva no es gerencial, ellos actúan como jefe.</p>
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
<p>Los informantes claves coinciden en que la U. E. Dr. Rafael Guerra Méndez, NO presenta una gerencia de alto desempeño. Los directivos son considerados jefes, más no gerentes. Un gerente desarrolla la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales en los miembros. Se contradice al decir de Padilla (2009:119) “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 tal motivo, se debe alcanzar un proceso de reflexión de los docentes y directivos de la institución.</p>				

Marrero (2018)

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 3				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 3	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
<p>¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes educativos más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?</p>	<p>Considero que uno de los más importantes es la preparación de nuestros docentes y más que esa preparación es la vocación de servicio. Como lo es un docente que sea asistido social y económicamente y que sea investigador en el día a día con respecto a su función.</p>	<p>Los ejes más importantes que yo considero es la parte académica, lo que tiene que ver con los estudiantes en donde se practique una cultura de paz y al estudiante se le brinde una calidad educativa.</p>	<p>El eje principal sería la formación de los valores en el estudiante, porque de nada me sirve tener un estudiante de veinte puntos y que no tenga valores, los valores son los que hacen a la persona; no es el conocimiento sino los valores</p>	<p>Lo primero es la comunicación, debido a su importancia. El hecho de que tu reconozcas parte de tu personal para que lo instruyas sobre las funciones que debemos tener. La calidad humana que se puede gerenciar con actualización del personal</p>
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
<p>Los docentes de la institución por desconocimiento u omisión no saben que es un servicio educativo de calidad, de allí el desacierto sobre los ejes educativos, por tal motivo, . “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada Teoría sistémica en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, incluyendo cada uno de los ejes educativos el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. no logran acercarse a los ejes educativos de calidad, y las respuestas de los informantes claves fueron asertivas. Todos coinciden que los ejes educativos de mayor relevancia es la preparación académica de los estudiantes, además de cumplir con la función del docente en donde participa el proceso de enseñanza y aprendizaje, vinculando entonces con un proceso que desarrolle y potencie el individuo y por supuesto, la comunicación como factor clave para cumplir con cada uno de los ejes educativos necesarios para que el proceso de aprendizaje.</p>				

Marrero (2018)

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 4				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 4	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
<p>Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez que ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente?</p>	<p>Estos conflictos afectan el desempeño docente. Los colegas en una institución que por llevar más de 10 años en la institución crean grupitos que al final nada le parece y perturban un poco las decisiones tomadas por dirección.</p>	<p>Se presentan conflictos interpersonales entre docentes y directivos, porque piensan que no cumplimos con nuestras obligaciones y generan malos comentarios, que vienen de grupitos que mal ponen la gerencia, echándonos la culpa de la estructura del plantel y que para ellos no hacemos correctamente el trabajo.</p>	<p>Lo que ha motivado los conflictos interpersonales es la falta de consideración dentro de la institución, y hay un valor que se ha escapado como lo es el respeto. La falta de comunicación y el respeto ha generado ciertos conflictos en mi caso con el gerente de acá.</p>	<p>Cuando se tiene que tomar una decisión esta se hace de manera unilateral, por parte del personal directivo y no hay participación en la toma de decisiones del personal.</p>
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
<p>Los conflictos parten por la incapacidad gerencial, se pudo observar que es evidente la formación de grupitos pero no se ha abarcado el problema de manera correcta. 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 este mismo orden de ideas, los gerentes de la institución coinciden que los conflictos interpersonales en la institución parten por la formación de grupos irregulares de los docentes que critican constantemente la gestión laboral y que sin duda afecta directamente el clima organizacional de la institución. Aunado a esto, los docentes, expertos y materia clara de la investigación expresan que durante su larga trayectoria se han generado múltiples conflicto pero que el gerente actual es poco respetuoso y además las decisiones que emana son unilaterales y que casi nunca consulta con el resto del personal.</p>				

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 5				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 5	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
Desde su posición como docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima en la organización educativa del liceo Guerra Méndez?	Durante cuatro (4) años hemos logrado erradicar algunos de estos grupos que afectan el clima organizacional dentro del plantel y general conflictos entre docentes e incluso, hacia nosotros como personal directivo.	El docente está muy desmotivados incluyéndome. Esto hace que sintamos un desapego a nuestra institución, pero con talleres de formación que tome en cuenta al docente para que escuchen nuestras problemáticas	El clima organizacional lo rigen los valores entre todos los que laboran y estudian en la institución.	Yo Cumpro con mi rol de docente. Si hay algo que me molesta yo simplemente lo manifiesto. Estoy dispuesta a colaborar.
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
Las cuatro informantes claves asumen que ellos buscan mejorar el clima organizacional de la investigación en el que coinciden que cada uno asume su posición dentro de la institución, en la búsqueda de un sano desarrollo de la calidad educativa y que se desenvuelva de manera sana, y esta no afecte el clima organizacional. En donde cada docente asume su rol dentro del plantel, y que tratan de evitar conflictos. por tal motivo, Solarte, M (2009) expresa que: “El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización”. En pocas palabras, si los docentes no están conectados con la institución, es poco probable que el clima organizacional sea el mas idóneo para trabajar.				

Marrero (2018)

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Cuadro Número 6				
Matriz General				
Procesamiento de los Datos (Triangulación)				
PREGUNTA 6	INFORMANTE 1 Director DS	INFORMANTE 2 Subdirectora AV	INFORMANTE 3 Docente EM	INFORMANTE 4 Docente DM
<p>¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?</p>	<p>Socializar con todos los docentes sobre su desempeño diario de reflexión sobre lo que estamos haciendo, en función a las directrices que emite el Ministerio del Poder Popular para la Educación lo que nos preocupa es que estos conflictos sigan empañando nuestro clima organizacional educativo</p>	<p>Primeramente, es escuchar más al docente que en eso fallamos mucho como directivos, debemos tomar en cuenta sus inquietudes, el por qué no llega temprano y conocer qué problema le afecta. Crear un clima de confianza para que haya más comunicación entre personal directivo y los docentes.</p>	<p>El dialogo. Dialogar para solucionar estos conflictos entre docentes y directivos, fomentando los valores para que el clima organizacional pueda funcionar.</p>	<p>El detalle esta que en los últimos tres años se ha politizado la institución. Lo que se hace se hace por razones políticas. Creo que desde que se politizó la institución esto ha generado descontento en parte de los docentes, incluyéndome, que a veces conocen mi sana rebeldía para no marchar en función al grupo</p>
Inferencia del Investigador Juan Marrero (2018)				
<p>Como principal proceso para la solución de conflictos que afectan el clima organizacional está el uso de la comunicación asertiva, y en la búsqueda de la calidad educativa mediante el cual se ha politizado desde hace cuatro años que el director asumió y que muchos docentes no acatan estas actividades porque todas pintan de tilde político, y por eso un grupo de profesores no cumplen ni acatan ordenes, porque también muchas son de manera unilateral y simplemente no las acatan. 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). Es decir, cada docente cuida de su ego, y no reconoce su falla sino la de los demás, donde todos son parte del conflicto.</p>				

SÍNTESIS CONCEPTUAL

El clima organizacional es el arte armonioso dentro de cada sistema organizacional, pero en el ámbito educativo se debe dar con la participación de cada uno de los docentes, y para dar respuesta al contraste teórico que presentaron los cuatro entrevistados de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez, es necesario precisar que la gestión del conocimiento incluye la práctica de valores para la búsqueda de la calidad educativa, de esta manera se puede gesticular una gerencia educativa de alto desempeño, o al menos, un proceso educativo donde se presenten la menor cantidad de conflictos entre el personal docente y de esta forma.

A su vez, Guerrero (2004) considera que “el clima organizacional disminuye por falta de motivación, y deriva en la inconformidad y los conflictos entre patrones y empleados, con respecto a sus actividades que los mismos desempeñen”. (pág. 36). Es por esto, que la gerencia educativa debe saber lidiar con las problemáticas que se presentan diariamente en una institución educativa, y al respecto, se pudo observar que es necesario que las decisiones emanadas por los directivos no sean de manera unilateral y utilizar equipos de trabajo docente para consolidar el proceso reflexivo y unión para evitar los conflictos interpersonales.

En este sentido Robbins (2005) considera que “el gerente debe tener la capacidad de relacionarse con los miembros de la organización y a medida que requiere obtener la colaboración de los demás busca reciprocidad en el grupo. Estas relaciones son fundamentales para el desarrollo adecuado de la institución y el logro de objetivos” (pág. 12) Por ello, es el director quien debe encargarse de promover las relaciones interpersonales para promover la calidad educativa en la institución, con el uso de trabajo en equipo para desarrollar un ambiente armonioso y a su vez, estará motivando al personal y así la comunicación instintivamente mejoraría.

Ratificando lo anterior, Fernández (2007) considera que “la gerencia educativa no puede ver la institución como un negocio, debe mantener siempre claro los objetivos sociales que persigue.”(p.88). Por ello, debe haber una armonía entre la parte administrativa de la institución con la parte académica. En contraposición a lo expuesto, citando a una de mis entrevistadas que lleva 22 años en la institución, expresa que desde hace 4 años se ha politizado el liceo, lo que ha generado un ambiente hostil y tenso, desviando los objetivos institucionales, razón que en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez ha generado nuevos conflictos y consolidando conflictos que han permanecido en el tiempo y el espacio. Conflictos que afectan directamente el clima organizacional de la institución.

Aunado a lo anterior, Maldonado (2006) afirma que “la acción de los directivos no sólo es importante, sino que además es compleja e implica el uso de estrategias adecuadas”. (p. 19). En esta línea, es importante destacar que el rol del directivo gira en torno al uso y manejo eficaz de técnicas, métodos y recursos tanto materiales como humanos para fortalecer el fin óptimo de la educación, sin olvidar las necesidades e intereses de su entorno local. En este mismo orden de ideas, es necesario entonces que se entienda que toda la responsabilidad recae sobre el área gerencial y ellos deben tratar de solventar las problemáticas que se presenten.

El director institucional, debe asumir como apostolado, que las organizaciones educativas están conformadas por personas que poseen características diferentes, esto los hace divergen en ciertos puntos de vista, preferencias y formas de reaccionar ante situaciones conflictivas. Es por ello, que ante la necesidad de la gerencia educativa actual por mantener espacios armoniosos, de tolerancia, respeto, abiertos al dialogo; es decir, ideales 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 (Rojas, 2015).

SENDERO V

ALGUNAS CONSIDERACIONES DERIVADAS DEL ACERCAMIENTO HERMENÉUTICO AL PENSAMIENTO DE LOS ACTORES CONSULTADOS

En relación con el propósito por acercarnos a la realidad observable del contexto escolar de la U.E Doctor Rafael Guerra Méndez, permitiendo entonces enfocar parte de la realidad de estudio en un proceso educativo fluctuante motivado a conflictos interpersonales que existen en la institución, además es importante señalar que desde el inicio de las actividades en esta organización se han presentado problemas sistemáticos y que impiden el proceso de reflexión educativo para cumplir con los parámetros establecidos por la ley.

En el caso de las organizaciones educativas, específicamente en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez, es necesario que el personal docente pase por ese proceso de reflexión mediante el cual, experimenten el proceso comunicacional como la forma de evitar conflictos, y a su vez, participen en las actividades que se desarrollen en la misma que inducen la participación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, para que de desarrolle de buena manera eventos culturales sin que profesionales de la docencia muestren apatía, debido a que son procesos envidios directamente por el Ministerio del Poder Popular para la Educación y que el director como máxima autoridad del liceo debe acatarlas y tratar de que los docentes cumplan con un rol tan importante como lo es la formación.

La gestión escolar dentro de esta realidad, se visualiza frágil en el conocimiento de las herramientas que se pueden apropiar para generar cambios y propiciar los espacios necesarios para transformarla. Se trata pues, de una dirección con

desconocimiento y omisión de problemas estructurales que se presentan en la institución y que impulsan la democratización de la gestión escolar cuyo núcleo se basa en la participación activa y protagónica, donde cada uno de los actores sociales del contexto escolar dejan de ser sujetos pasivos de apoyo a la escuela para convertirse en sujetos activos propulsores de cambios de su misma realidad y la vez se incumple con el rol más importante a nivel educativo como lo es la formación de valores y sano desarrollo del clima organizacional.

A través del estudio y el discernir de la hermenéutica investigativa, los informantes claves demandan la necesidad de formación permanente, que incluya estrategias de motivación y acción que invite a cada persona a una autoevaluación de sus propios potenciales, donde puedan convertirlos en un punto de sumatoria en pro del desarrollo escolar social de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez.

Para poder motivar la generación de una verdadera coexistencia es necesario desarrollar una serie de eventos que garantice una preparación ciudadana basada en los valores e intereses compartidos.

Entre los principales procesos y actividades desde mi perspectiva docente que deben realizarse en la institución son:

- Realizar actividades culturales que vinculen a los docentes de manera asertiva, así generar la participación grupal de los mismos.
- Dictar talleres y cursos de manejo de personal y trabajo en equipo de manera gratuita para docentes, directivos y personal obrero-administrativo.
- Crear grupos de participación en actividades deportivas que contribuyan y vinculen al personal docente y directivo

- Crear espacios acordes para la vinculación de los docentes, obreros y personal administrativos para la vinculación en donde puedan conversar y compartir experiencias pedagógicas.

La participación es relevante para el logro de la calidad educativa, porque nutre los compromisos y propósitos de los actores sociales. Participar, lleva implícita la propia humanización ya que es inherente a la calidad de vida, por estar relacionada con la transformación de la realidad.

Los cambios que presenta actualmente el sistema educativo del presente siglo en comparación al pasado, buscan garantizar el proceso de reflexión y conciliación en las instituciones educativas, como lo es el logro de objetivos y metas propuestas con la adaptación de nuevos ejes educativos orientados por el bienestar general y formación del estudiante, apreciándose claramente una nueva reestructuración del proceso formal educacional, donde con el uso de estrategias se involucra el recurso humano en una estructura, donde se consolide el clima organizacional y ocurran la menor cantidad conflictos.

De lo anteriormente expuesto, recae una nueva visión general, donde se fomente el desarrollo gerencial académico y administrativo en función al personal, como por ejemplo el buen uso de la comunicación para intermediar personalmente con los docentes, solución de conflictos y promover y desarrollar la reputación de los colegas, donde la persona encargada de gerencial, sepa cómo tratar el personal que está a su cargo con equipos de trabajos.

Como lo señala Parsons, citado por Rodríguez (1999: 36)“el éxito organizacional es imposible sin excelencia a nivel gerencial, que se traduce en excelencia primero individual y luego en destreza social o colectiva, desempeñando un liderazgo que le permita movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos”. De esta manera, se puede unir a la gente en la persecución de un

propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Una buena gerencia significa que no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación. Apoyado en el trabajo de Rojas (2015), **para ello la gerencia se debe caracterizar por ser:**

Colectiva: Implica el compromiso de toda la comunidad educativa, directivos, docentes, padres de familia, estudiantes trabajando en equipo.

Liderazgo Reconocido: Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso y que sea reconocido por el resto del equipo.

Participativa: Que todos los actores de la comunidad educativa trabajen colaborando activamente, aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad.

Trabajo en Equipo: Organizar la planificación, incorporando de forma creativa las diversas habilidades y conocimientos de todos los participantes.

Reflexiva: La dinámica de participación de los distintos actores que permita reflexionar acerca de la práctica y el funcionamiento institucional así como analizar nuevos planteamientos para ser desarrollados.

Consensuada: Que permita llegar a los actores a acuerdos acerca de los intereses y necesidades de la institución.

Negociada: Que los intereses y necesidades a desarrollar en la institución sean seleccionados respondiendo a los planteamientos de todos los actores de la comunidad educativa.

Respete la estructura de la institución: Que tome y respete la estructura de la organización y, a partir de ellas, comience a operar y plantear cambios según sea necesario.

Para poder motivar la generación de una verdadera comunicación entre directivos y docentes es necesario desarrollar una serie de eventos que garantice una preparación ciudadana, basada en los valores e intereses compartidos. La participación es relevante para el logro de la calidad educativa, porque nutre los compromisos y propósitos de los actores sociales. Participar, lleva implícita la propia humanización ya que es inherente a la calidad de vida, por estar relacionada con la transformación de la realidad,

Referencias bibliográficas

- Altschul, C. (2005). *Dinámica de la Negociación Estratégica*. Editorial Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez, M. (2007). *El equipo directivo. Recursos técnicos*. Caracas Venezuela. Editorial Laboratorio Educativo
- Baena, G. (2012). *Comunicación y Liderazgo*. México. Publicaciones Cultural.
- Bateman, T. Snell. S. (2005). *Administración. Un nuevo paradigma competitivo*. Sexta Edición. México. Mc Graw Hill
- Bettoni, R. (2006). *Armonía Emocional / Emocional harmony: Las Claves Para Ser Feliz / TheKeys To Be Happy. Alternativas / Robinbook*. Editor Ediciones. Robinbook
- Caivano Roque, J. (2010). *Negociación, conciliación y arbitraje: Mecanismos alternativos para la resolución de conflictos*, APENAC, Lima.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente. República Bolivariana de Venezuela. Marzo 1999.
- Coria, G. (2008). *Liderazgo del personal directivo ante los conflictos organizacionales en unidades educativas*. Venezuela. Fondo editorial Ipasme.
- Cortés, D. y Pérez, J. (2011). *Desarrollo y sociedad*. España. Editorial Ariel.
- Daft, Richard L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*.(9ª Ed). México: CengageLearnig

De Gouveia, M. (2014). *Programa de Comunicación Asertiva para el Mejoramiento de los Procesos Interactivos del Equipo de Trabajo de la Asociación civil "Buena Voluntad"*. [Tesis]. Universidad Católica Andres Bello, Especialización en Desarrollo Organizacional, Caracas, Venezuela.

De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Secretaria General técnica.

Dubrin, Andrew (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2° ed). DF – México: Thomson Editores, S.A.

Felipe, L. (2010). *Psicología para el Docente*. (1° ed). Guanajuato – México: Universidad de Guanajuato.

Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. [Tesis]. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Dirección de Postgrado, Bárbula, Venezuela.

Guerrero, N. (2004). Clima organizacional y desempeño docente de la I y II etapa en el nivel de educación básica de la Unidad Educativa "José Cecilio Ávila", municipio Guacara, distrito escolar N° 3, estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Trabajo no publicado.

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

Hurtado y Toro, (1997). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. Mimeografía

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

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

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

Lax, D.A. y Sebenius, J.K. (1991). *El directivo como negociador: Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales (Ministerio de Economía y Hacienda).

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

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

Maldonado, L. (2006). El Liderazgo del Directivo y la Motivación del Personal Docente de la Unidad Educativa Estatal “Negro Primero” del Estado Lara. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Luís Beltrán Prieto Figueroa” de Barquisimeto.

Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. (Segunda edición). México: Editorial Trillas, S.A.

Micelli, M., et Al. (2006). *Emocional and non-emotional persuasion*. Bari: Università di Bari

Munduate, L. y Martínez, J.M. (1993). Madrid: Pirámide.

Newstrom J.W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13 ed. México: Mc. Graw Hill.

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

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

Orozco, C., Labrador, M. Palencia, A. (2006). *Metodología, Manual práctico de metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascensos*. (Segunda Edición). Valencia, Venezuela. Editorial: Ofimax de Venezuela.

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

Porret, M. (2010). *Gestión de personas* (4° ed). Madrid – España: Esic Editorial.

Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. Nueva York: Academic Press.

Quintero, E. (2013). *Análisis cibernético, holístico y transformacional en la organización escolar. Un manual para el director*. Revista de administración educacional de la Universidad de los Andes. Volumen 1, número 1, (Pp. 133-150).

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

Robbins S. (2010). *Comportamiento Organizacional Teoría y práctica* editorial prentica Hill Hispanoamericana

Robbins, S y Judge, T (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. Ed Pearson. México.

Robbins, y Coulter (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma. ed. México: Pearson. _____ (2005). *Administración*. 8va. ed. México: Pearson.

Roca, J. (2008). *La comunicación como arte de convivencia*. España. Editorial Ariel.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Sexta Edición. México. Grupo Alfa Omega.

- Rojas, I. (2015). *La Negociación como Herramienta en el Manejo de Conflictos en la Gerencia Educativa*. [Tesis]. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Dirección de Postgrado, Bárbula, Venezuela.
- Romero, K. (2012). *Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, municipio Puerto Cabello, estado Carabobo*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Rue, L; Lloyd. (2006). *Administración*. Alfaomega.
- 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. (1971).*Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo*, Buenos Aires.
- Buendía, Colás y Hernández (2000). *Socio construccionismo*. México: Mac Graw Hill
- Córdova, González y Bermúdez (2008). *Métodos de la Investigación cualitativa: Apuntes para la comprensión de la Hermenéutica*. España: Solar.
- Díaz de Marina (2006). *El Método Histórico: Hermenéutica o Interpretación*. México: Mac Graw Hill
- Gadamer, H. (1999). *La Comprensión Hermenéutica en la Investigación Educativa*.
- Galindo, D. (1998). *El Cuestionario Social*. México: Mac Graw Hill.
- Martínez, M. (2005). *Hermenéutica de la Ciencia y Métodos de Investigación*. México: Trillas.

Orti, M. (1986). *Entrevista Cualitativa*. México: Siglo XXI.

Pierce, W. (1998). *Técnicas de Investigación Cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Valles, M. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. México: Revista "Tendace"

Referencias electrónicas

Arias, D., Vera, L. y Acosta, Y. (2016). *Manejo de Conflictos mediante la Gerencia Escolar en las Instituciones Educativas*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2017 del sitio web: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/4467/5801>

Bolaños, J. (2015). *Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos. Estudio Realizado en el Distrito 090105 de Instituciones Nacionales de Educación Básica por Cooperativa de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018 del sitio web: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>

Carrillo, L. (2009). *La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas*. Documento en línea. Disponible en: http://www.uach.mx/112arvard112112_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2013). *Sistema de Resolución de conflictos Laborales*. [Documento en línea]. Disponible: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed.../wcms_337941.pdf. [Consulta: 2015, febrero 10].

De León, M. (2016). *Liderazgo y Conflictos Laborales. Estudio Realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y Desarrollo de Personal S.A*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018 del sitio web: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

- Esquivel, J., Francisco Jiménez, F., y Esquivel, F. (2009). *La Relación entre Conflictos y Poder*. Recuperado del sitio web: <http://revistaseug.ugr.es/index.php/revpaz/article/view/428/471>
- Fuentes, R.; Olivares, M. (2004). *Conflicto y Negociaciones*. (Documento en línea). Disponible en: <http://revistaseug.ugr.es/index.php/>
- García, S. y Domínguez, R. (2003). *Introducción a la Teoría de la Negociación*. . Ed Copy Red, S.A. Madrid. Recuperado del sitio web: https://www.researchgate.net/publication/313505493_Introduccion_a_la_Teoria_de_la_Negociacion
- Gilberto, J. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Recuperado del sitio web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007
- 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>)
- 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>
- Romero, R. (2015). *Los Siete Elementos de la Negociación Aplicando el Método Harvard*. Recuperado del sitio web: https://issuu.com/rafaelalexanderromero/docs/revista_m_todo_harvard
- Talavera, O. (2015). *Impacto de la Capacitación en negociación de los Graduados de MBAs y Maestrías Especializadas en su Gestión Laboral*. [Tesis]. Universidad de Politécnica de Catalunya, Doctorado Internacional en Administración y Dirección de Empresas, Barcelona, España. Recuperado del sitio web: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327594/TORTV1de1.pdf;jsessionid=D749D81B01AF0B9933518117515989A9?sequence=1>

UNESCO, (2015). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2017 del sitio web: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/situacion-educativa-mexico-2013.pdf>

ANEXOS



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Dirección de Postgrado



PROTOCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Dirigido a: Personal directivo y docente de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez

El Licenciado Juan Carlos Marrero, estudiante de Postgrado de la Universidad de Carabobo, necesita de su mayor colaboración en la participación como entrevistado en mi trabajo de grado en la especialidad de Gerencia Avanzada en la Educación, cuya investigación se inscribe en los postulados del paradigma Postpositivista. En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio el método adoptado es la Hermenéutica Gadameriana.

El estudio tiene como propósito Profundizar en los fundamentos teóricos de los constructos conflictos interpersonales y el clima organizacional. La misma tiene como título: Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica

La participación en el estudio es completamente voluntaria; se puede participar o no en el estudio sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación alcanzan no sólo individualidades sino también a la comunidad y a la sociedad en virtud de sus implicaciones hacia la formación integral del ciudadano.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves numéricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan aprender de nuestra investigación.

En función de que se sienta informado(a) y asegurar la comprensión de los procedimientos e implicaciones del estudio, el equipo investigador está en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse con nosotros por los siguientes medios:

He leído la información proporcionada y he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Además como entrevistado estoy agradecido por participar en un trabajo de grado que permitirá una excelente difusión académica. En consecuencia, consiento voluntariamente en participar en este estudio teniendo claro que puedo retirarme de la investigación en cualquier momento sin que ello me afecte de manera alguna.

Nombre: _____ C.I.: _____

Firma: _____ Cargo: _____

Fecha _____



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Dirección de Postgrado



PROCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Dirigido al director David Silva de la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez

El Licenciado Juan Carlos Marrero, estudiante de Postgrado de la Universidad de Carabobo, necesita de su mayor colaboración en la participación como entrevistado en mi trabajo de grado en la especialidad de Gerencia Avanzada en la Educación, cuya investigación se inscribe en los postulados del paradigma Postpositivista. En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio el método adoptado es la Hermenéutica Gadameriana.

El estudio tiene como propósito Profundizar en los fundamentos teóricos de los constructos conflictos interpersonales y el clima organizacional. La misma tiene como título: Conflictos interpersonales que amenazan el clima organizacional en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez. Una aproximación a su génesis desde la hermenéutica

La participación en el estudio es completamente voluntaria; se puede participar o no en el estudio sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación alcanzan no sólo individualidades sino también a la comunidad y a la sociedad en virtud de sus implicaciones hacia la formación integral del ciudadano.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves numéricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan aprender de nuestra investigación.

En función de que se sienta informado(a) y asegurar la comprensión de los procedimientos e implicaciones del estudio, el equipo investigador está en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse con nosotros por los siguientes medios:

He leído la información proporcionada y he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Además como entrevistado estoy agradecido por participar en un trabajo de grado que permitirá una excelente difusión académica. En consecuencia, consiento voluntariamente en participar en este estudio teniendo claro que puedo retirarme de la investigación en cualquier momento sin que ello me afecte de manera alguna.

Director David Silva

Sello de la Institución

Preguntas que se realizaron a informantes claves

- 1- ¿Qué importancia concedes a la gerencia educativa?
- 2- ¿Considera usted que esta institución presenta una gerencia educativa de alto desempeño?
- 3- ¿Desde su perspectiva, cuales son los ejes más importantes sobre los cuales se apoya un servicio educativo de calidad?
- 4- Para usted que tiene una larga trayectoria en la U.E. Doctor Rafael Guerra Méndez qué ha motivado los conflictos interpersonales en la institución. Estos conflictos se proyectan en el desempeño docente? (Satisfacción laboral)
- 5- Desde su posición como docente ¿Qué ha hecho usted para optimizar el clima organizacional en el liceo Guerra Méndez?
- 6- ¿Qué procesos y actividades consideras, que se deben realizar para solventar los conflictos interpersonales y el clima organizacional?