

**MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**



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



**MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS
BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

Autora:

Lcda. Kriss Mendivelso

C.I: V- 17.614.159

Bárbula, julio de 2019



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



**MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS
BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

(Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar por el título de Magíster en Gerencia Avanzada
en Educación)

Autora:

Lcda. Kriss Mendivelso

C.I: V- 17.614.159

Tutora:

Dra. María G. De Gouveia

C.I: V- 7.025.401

Bárbula, julio de 2019



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**, presentado por la ciudadana, titular de la cedula de identidad N° V- 17.614.159, para optar por el título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como _____

Nombre	Apellido	Cédula	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, julio de 2019



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe **Dra. María G. De Gouveia** titular de la cédula de identidad N° V- 7.025.401, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**, presentado por la ciudadana **Kriss Mendivelso**, titular de la cédula de identidad N° V- 17.614.159, 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 veintiún (21) días del mes de Noviembre de año 2017

Dra. María G. De Gouveia

C.I: V- 7.025.401



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Licda. Kriss Mendivelso, cédula de identidad N° V- 17.614.159

Correo electrónico del participante: krissy_menbril@hotmail.com

Tutora: Dra. María G. De Gouveia, cédula de identidad N° V- 7.025.401

Título del trabajo: **MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Sub- temática: Manejo de Conflictos.

Sesión	Fecha	Asunto tratado	Firma
1		Planteamiento del problema	
2		Justificación y objetivos de la Investigación	
3		Antecedentes de la investigación	
4		Bases teóricas	
5		Bases legales	
6		Marco metodológico	
7		Tabla de operacionalización de las variables	
8		Instrumento de recolección de datos	
9		Análisis e interpretación de los resultados	
10		Conclusiones	
11		Propuesta	

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

Dra. María G. De Gouveia

Licda. Kriss Menivelso

DEDICATORIA

Primeramente a mis Hijos, porque son mi orgullo y forman parte de la motivación que me impulso para alcanzar esta meta.

A mi Esposo, mi amor, compañero y amigo con el que siempre puedo contar, pues siempre se ha esforzado por comprenderme y apoyarme.

A mi Madre por su lucha incansable desde que era una niña, brindándome todo su amor y apoyo.

A mi Padre por ser un ejemplo de trabajo y esfuerzo para lograr lo que desees.

A mis Hermanas, mis amigas incondicionales con las que siempre he podido contar.

A mis Amigas y Amigos colegas que siempre me alentaron con la elaboración de este proyecto.

Licda. Kriss Mendivelso

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, salud e inteligencia para llevar a cabo mis proyectos y lograr mis objetivos.

A mi familia por todo su apoyo, comprensión, tolerancia y amor durante la realización de mi proyecto y a lo largo de toda mi vida.

A los profesores y profesoras de la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, por compartir sus conocimientos y experiencias contagiándome su espíritu de investigación y logro.

Al personal docente y directivo de la U.E.E “Eduardo Arroyo Álvarez”, por su participación y colaboración en el desarrollo de este estudio.

Licda. Kriss Mendivelso

INDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPITULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	18
Objetivos de la Investigación.....	22
Justificación de la Investigación.....	23
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	25
Bases Teóricas.....	29
Las organizaciones y sus funciones gerenciales.....	29
Manejo de conflictos.....	31
Comunicación.....	39
Programación Neurolingüística.....	46
Formación.....	53
Bases Legales.....	54
Cuadro técnico metodológico	57
CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	58
Diseño de la Investigación.....	59
Población y Muestra.....	59

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
Validez y Confiabilidad.....	60
Análisis e interpretación de los resultados.....	62
CAPITULO IV – PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..	63
CONCLUSIONES.....	79
CAPITULO V– PROPUESTA.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
ANEXOS	97

LISTA DE CUADROS

Nº	pp.
1. Niveles de Magnitud del Conflicto.....	33
2. El proceso del conflicto.	34
3. Técnicas de resolución de conflicto.....	38
4. Técnicas de estimulación de conflictos.....	39
5. Tipos de comunicación.....	43
6. Movimientos oculares.....	50
7. Cuadro técnico metodológico.....	57

LISTA DE TABLAS

N°	pp.
✓ Tabla N° 1.....	64
✓ Tabla N° 2.....	66
✓ Tabla N° 3.....	68
✓ Tabla N° 4.....	70
✓ Tabla N° 5.....	72
✓ Tabla N° 6.....	74
✓ Tabla N° 7.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

N°		pp.
✓	Grafico N° 1.....	64
✓	Grafico N° 2.....	67
✓	Grafico N° 3.....	69
✓	Grafico N° 4.....	71
✓	Grafico N° 5.....	73
✓	Grafico N° 6.....	75
✓	Grafico N° 7.....	77



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Autora: Lcda. Kriss Mendivelso

C.I: V- 17.614.159

Tutora: Dra. María G. De Gouveia

C.I: V- 7.025.401

Año: 2019

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Proponer un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística, para el personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo. Se sustentó en los fundamentos teóricos de Robbins y Judge (2009), Chiavenato (2009) y Celis (2012), relacionados con el comportamiento organizacional, específicamente el manejo de conflictos y las investigaciones sobre Programación Neurolingüística de Reyes (2009), Alder Harry y Beryl Heather. (2005) y el Instituto Americano de Formación e Investigación en PNL (IAFI en PNL); metodológicamente respondió a la modalidad proyecto factible, apoyado en una investigación descriptiva de campo, con tres fases, diagnóstica, factibilidad y diseño de la propuesta. La población fue de 28 docentes y 2 directivos, para un total de 30 personas, la muestra eran 20 sujetos (18 docentes y 2 directivos). Se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas, haciendo uso de escala tipo lickert, con tres alternativas de respuesta (S- AV-N). Se calculó la confiabilidad por el coeficiente alfa de Cronbach, por ser un instrumento de escala policotómica y se obtuvo $\alpha=0,896$ de confiabilidad. Los datos fueron analizados de forma porcentual, a través de tablas y gráficas estadísticas, y la interpretación se realizó contrastándose la información suministrada por la muestra con el basamento teórico que se utilizó. Finalmente se concluyó que en la organización educativa se presta poca atención al desarrollo del proceso de conflicto y al uso de técnicas para manejo y/o la estimulación de conflictos funcionales. Así mismo, también se presta poca atención al uso de la PNL como herramienta para el manejo de conflictos.

Palabras Clave: Manejo de Conflictos, Capacitación, Programación Neurolingüística

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, gestión y trabajo

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Sub- temática: Manejo de Conflictos.

Área Prioritaria FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria UC: Educación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Author: Lcda. Kriss Mendivelso

C.I: V- 17.614.159

Tutora: Dra. María G. De Gouveia

C.I: V- 7.025.401

Year: 2019

ABSTRACT

The general objective of this research was to propose a training program for the management of conflicts based on Neurolinguistic Programming, for the management and teaching staff of the U. E. E. "Eduardo Arroyo Álvarez" of the Municipality of Valencia - Edo. Carabobo It was based on the theoretical foundations of Robbins and Judge (2009), Chiavenato (2009) and Celis (2012), related to organizational behavior, specifically conflict management and research on Neurolinguistic Programming of Kings (2009), Alder Harry and Beryl Heather (2005) and the American Institute of Training and Research in PNL (IAFI in PNL); Methodologically, it responded to the feasible project modality, supported by a descriptive field investigation, with three phases, diagnosis, feasibility and design of the proposal. The population was 28 teachers and 2 managers, for a total of 30 people, the sample was 20 subjects (18 teachers and 2 managers). A questionnaire of closed questions was designed, making use of the lickert-type scale, with three response alternatives (S-AV-N). It was calculated by the Cronbach alpha coefficient, as it is an instrument of polychromatic scale. The data were analyzed in a percentage way, through tables and statistical graphs, and the interpretation was made by contrasting the information provided by the sample with the theoretical base that was used. Finally, it was concluded that in the educational organization little attention is paid to the development of the conflict process and the use of management techniques and / or the stimulation of functional conflicts. Likewise, little attention is paid to the use of NLP as a tool for conflict management.

Keywords: Conflict Management, Training, Neurolinguistic Programming

Research Line: Educational Management, management and work

Theme: Direction in Educational Organizations.

Subthematic: Conflict Management.

Priority Area FACE: Educational Management

Priority Area UC: Education

INTRODUCCIÓN

Reflexionando respecto a lo que plantea la teoría de las relaciones humanas, los conflictos suelen ser algo natural entre los grupos y las organizaciones, forman parte de lo cotidiano y están aludidos a las diferentes relaciones personales (familiares, de amistad, institucionales, entre otras.). Éstos afectan el ambiente de trabajo, las relaciones entre el personal y desfavorecen el desarrollo de la organización, obstaculizando el logro de sus objetivos. En este sentido, resulta indispensable, que los líderes de las organizaciones posean competencias apropiadas y oportunas que le permitan manejar los conflictos y resolverlos.

En las organizaciones educativas de Venezuela las situaciones conflictivas no escapan de este contexto, ya que los seres humanos son quienes las dirigen, laboran y son su objetivo y razón de ser.

Lo anterior permite indicar la necesidad del personal directivo y docente de superarse y perfeccionar habilidades gerenciales, cognitivas, personales que beneficien su desempeño profesional, para lo cual se considera necesario la elaboración de un programa de formación para el manejo de conflictos, que brinde herramientas comunicacionales y a su vez fortalezcan la relaciones interpersonales de los miembros de la organización, dentro y fuera de esta.

En tal sentido, el objetivo general de esta investigación fue, proponer un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística, para el personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo. Y respecto a este, los resultados obtenidos se presentan a continuación, estructurados por capítulos en su etapa de proyecto; distribuidos de la siguiente manera:

En el *Capítulo I*, contempla la identificación y planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Así mismo, en el *Capítulo II*, se desarrolla el marco teórico donde se citan algunos antecedentes relacionados al tema de investigación y que brindan una perspectiva de la relevancia de la investigación. Además, se amplía la descripción del problema a través de bases teóricas y bases legales, integrando la teoría con la investigación y organizando la información de acuerdo a los objetivos planteados dentro de un cuadro de operacionalización.

Seguidamente en el *Capítulo III*, se relaciona con el marco metodológico y se detalla cada uno de los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad del instrumento aplicado, por último la manera como se abordó el análisis y la interpretación de los resultados.

A continuación, en el *Capítulo IV* se encuentra el análisis de los resultados obtenidos, presentados por medio de tablas y gráficos de acuerdo a los ítems del instrumento aplicado, con sus respectivas interpretaciones acompañadas con su sustento teórico.

En el *Capítulo V*, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados de la investigación, que a su vez dan respuesta a los objetivos planteados.

Finalmente en el *Capítulo VI*, se desarrolla la propuesta del programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística, a fin de dar respuesta al objetivo general de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El diccionario de La Real Academia Española(2012) brinda una definición general de la palabra organización como una asociación o agrupación de personas establecida bajo un conjunto de normas en función de determinados fines u objetivos. Dentro de este contexto, Chiavenato (2009; p. 24), Robbins y Judge, (2009; p.6) definen la organización como unidades sociales intencionalmente construidas y coordinadas deliberadamente, que se componen por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta común u objetivos específicos.

En este orden de ideas se puede decir, que una organización se compone por varias personas con actividades claramente definidas que se interrelacionan entre sí y siguen una norma para alcanzar una meta o propósito. A su vez requieren esencialmente de la comunicación, la disposición y la cooperación para lograr sus objetivos. Todas ellas interactúan y conviven en un mismo contexto.

Por otra parte, es importante señalar que cada organización tiene un ambiente propio determinado por diversos factores que definen las características únicas de dicha organización y constituyen su clima organizacional. De acuerdo con Córcega y Subero (2009), algunos de los factores involucrados son: el tipo de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación. Estos a su vez, pueden representar obstáculos en el logro de los objetivos de la organización, debido a que pueden influenciar la conducta y el comportamiento de los

miembros de ésta, ya que de estos factores se desprenden indicadores de la percepción de bienestar y satisfacción dentro de la organización.

En relación a lo anteriormente expuesto y la diversidad de personalidades que pueden presentarse dentro de los miembros que conviven dentro de una organización, es común que se presenten situaciones en las que existan diferencias de opiniones o discrepancias entre los miembros, que podrían convertirse en algún tipo de conflicto porque no se les prestó la debida atención, afectando los objetivos organizacionales.

De acuerdo con esto, la teoría de las relaciones humanas asevera que los conflictos son algo natural entre los grupos y las organizaciones, que es mejor aceptarlos y analizarlos para buscar un beneficio de estos, ya que muchas veces no pueden ser eliminados.

Para Chiveneato (2009; p. 390), “la palabra conflicto está ligada a discordia, disonancia, controversia, discrepancia o antagonismo”. Para que exista el conflicto no solo debe presentarse una diferencia entre los intereses de los involucrados, sino también, una interferencia premeditada de una de las partes, que impide a la otra parte alcanzar sus objetivos.

De tal manera, Robbins y Judge (2009; p.485), explican en un sentido más amplio, conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar de forma negativa algo que le interesa. Es decir, cuando alguien o algo van más allá de lo que debería, afectando los intereses u objetivos del otro. Esta definición abarca desde los actos descarados y violentos hasta las formas más sutiles de desacuerdos.

Este tipo de situaciones dentro de la organización requieren la atención del líder, para ello es necesario que este posea las competencias apropiadas y oportunas que le permitan manejar el conflicto y resolverlo.

Osteicoechea, J. (2010), señala que en América Latina se presentan conflictos en la mayoría de las organizaciones por diversas razones como: formas de pensar, diferencias de opiniones, de culturas, religiones, y es necesario que todas las personas que allí laboran se inclinen hacia la búsqueda de soluciones positivas y a la disminución de los mismos.

Por su parte, el Ministerio de Educación del Perú elaboró en el año 2009, una guía de orientaciones para directivos y tutores de educación primaria y secundaria, titulada: “Aprendiendo a Resolver Conflictos en las Instituciones Educativas”, en la cual, plantean que “un conflicto se produce cuando dos personas perciben que sus ideas, intereses o necesidades son incompatibles”, debido a que es algo natural de nuestra vida cotidiana, en donde las emociones y sentimientos son protagonistas. A su vez plantean, que el conflicto no es positivo ni negativo, sino que “puede convertirse en oportunidad armónica para el aprendizaje de habilidades para la convivencia armónica y pacífica”. Y la resolución pacífica de este puede contribuir a preservar las buenas relaciones entre las personas involucradas. (2009; p. 21)

En las organizaciones educativas de Venezuela las situaciones conflictivas no escapan de este contexto, ya que los seres humanos son quienes las dirigen, laboran y son su objetivo y razón de ser. García (2013), plantea que en las organizaciones educativas del estado Zulia, las diversas situaciones que derivan de la comunicación entre el personal pueden conducir hacia el conflicto. Considerando que la comunicación es un arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas, y que a su vez, es un factor influyente en el desempeño laboral. Cabe señalar a Mezones (2012), quien afirma que es fundamental que no existan barreras que interrumpan o limiten el proceso de comunicación entre los miembros de la organización educativa

Por otro lado, Barrios (2013), expresa que en las organizaciones educativas de San Carlos- Estado Cojedes el personal directivo no logra minimizar los conflictos debido a que carece de formación y estrategias para resolver problemas puesto que únicamente utilizan el dialogo, descuidando los valores; esto genera a su vez deficiencias en el desempeño y provoca un ambiente de trabajo hostil.

En el Municipio Valencia del Estado Carabobo, se encuentra ubicada la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”, una organización educativa en la cual esta autora se desempeña profesionalmente como docente, percibiendo de manera experiencial algunas situaciones y características que comúnmente se presentan con respecto al manejo de los conflictos de parte del personal directivo y docente: como interferencias en la comunicación, diferencias en la forma de pensar, desacuerdos, omisión de información y percepción de que las decisiones favorecen solo a un grupo de personas y no se orientan al logros de los objetivos. Este tipo de situaciones afectan claramente el ambiente de trabajo las relaciones entre el personal desfavoreciendo el desarrollo de la organización y obstaculizando el logro de sus objetivos.

Por lo explicado anteriormente, surge la inquietud sobre si los líderes educativos (maestros y directivos, ya que ambos son líderes y están a cargo de un grupo de personas y comparten una meta en común con la organización) deben continuar con su proceso de formación e información académica y a nivel gerencial. Abarcando además, otros aspectos de la vida que le permitan formarse y capacitarse especialmente en el manejo de herramientas comunicacionales, que le proporcionen conocimiento y uso de funciones sensitivas y habilidades para expresarse, favoreciendo un desempeño óptimo dentro de la organización.

En lo que se refiere a la formación en el uso de herramientas comunicacionales que favorezcan el manejo de conflictos, Sosa, B (2009), sugiere La Programación Neurolingüística como modelo de comunicación y percepción de la realidad, el cual

genera una actitud, referida a el deseo de aprender la excelencia humana y llevarla a la práctica; su metodología está basada en presuposiciones, “toda conducta humana tiene una estructura que puede ser modelada, aprehendida, modificada y reprogramada”. Este modelo posibilita a un individuo el desarrollo de habilidades con las que puede generar resultados que se haya propuesto en diferentes ámbitos de su vida. En tal sentido, Sosa considera también que se pueden generar resultados en la resolución de conflictos, en la gestión de las organizaciones e instituciones educativas, utilizando técnicas de PNL como por ejemplo PNL A.M.O.R.E. la cual “permite el manejo con mayor precisión de los componentes de los conflictos: Antecedentes, Manifestaciones, Objetivos, Recursos y Efectos.”

Así mismo, el uso de otras herramientas de la programación neurolingüística como los sistemas representativos, los movimientos oculares y el rapport favorecen significativamente la comunicación; la cual es fundamental en la resolución de conflictos.

Ante lo planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación en el manejo de conflictos que tiene el personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”?

¿Qué factibilidad tendrá diseñar un plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística dirigido al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la necesidad de capacitación que posee el personal directivo y docente en el manejo de conflictos dentro U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”

- ✓ Explorar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre la Programación Neurolingüística como herramienta para el manejo de conflicto

- ✓ Determinar la factibilidad de un plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística

- ✓ Diseñar un plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística dirigido al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”

Justificación

Esta investigación es de gran importancia para la sociedad por los aportes que puede brindar a los profesionales de la docencia; facilitando nuevas herramientas y conocimientos que le permitan manejar de manera asertiva los conflictos y así lograr un óptimo desempeño dentro de las organizaciones educativas, favoreciendo el desarrollo de la educación en nuestro país.

Por otro lado, ofrece al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”, la visión de continuar su capacitación académica, profesional y personal, abarcando diferentes aspectos de la vida que le permitan alcanzar un desempeño eficaz y eficiente dentro de la organización.

Al mismo tiempo, sirve de apoyo teórico para futuros trabajos de investigación inclinados hacia la búsqueda de nuevas herramientas que faciliten el manejo de conflictos dentro de las organizaciones educativas.

Finalmente, esta investigación es de gran importancia para esta autora, debido a que enriquece y permite avanzar en el proceso de desarrollo y capacitación profesional, brindando nuevas herramientas que favorecen el desempeño laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

El presente capítulo presenta los antecedentes relacionados con la investigación y los fundamentos teóricos y conceptuales que sirven de sustento sobre el manejo de conflictos en las organizaciones educativas y la Programación Neurolinguística

Antecedentes de la Investigación

En relación al manejo de conflictos, Inojosa (2014), realizó un trabajo de investigación el cual tenía por objetivo proponer un plan formativo basado en el desarrollo de competencias gerenciales para la resolución de conflictos dirigido al personal directivo de las organizaciones escolares; el estudio estaba enmarcado en un proyecto factible con un diseño de campo y una muestra de 9 informantes, en el cual concluyó que el gerente no lleva a cabo una buena gestión debido a que no utiliza la comunicación efectiva para resolver problemas institucionales, además no valora la labor de los docentes impidiendo mantener buenas relaciones interpersonales y competencias para el manejo de conflictos dentro de la institución.

Esta investigación guarda relación con este trabajo por cuanto busca proponer un plan que permita desarrollar competencias gerenciales para la resolución de conflictos, en este sentido, resalta la importancia de la comunicación y la valoración del trabajo individual junto a las relaciones interpersonales.

Por otra parte, Zambrano (2015) llevo a cabo una investigación descriptiva de campo titulada “Comunicación Asertiva y Manejo de Conflictos Labores en Educación Básica Primaria”, se fundamentó en las teorías para la supervisión

pedagógica por los autores: Fuster, F (2011), Sambrano, J.; O'connor, J y Seymour M.(2008), Chiavenato, R (2006) y Robbins, S (2006). En dicha investigación aplicó un instrumento tipo cuestionario con cinco alternativas de respuestas según la Escala de Lickert, con el objetivo de determinar el grado de relación entre la comunicación asertiva y el manejo de conflictos laborales en educación básica primaria. Dicha investigación le permitió concluir que los gerentes presentan medianamente un dominio de competencias para el manejo de conflictos y va relacionada con la comunicación asertiva dentro de la organización. Así mismo, plantea una serie de recomendaciones en la cual sugiere que se programen actividades participativas sobre comunicación asertiva, además de la elaboración de talleres que brinden herramientas para detectar barreras comunicacionales y para el manejo de conflictos.

El trabajo de investigación mencionado anteriormente representa un antecedente teórico, ya que coincide en que se puede lograr un mejor manejo de conflictos si se posee un dominio de las competencias apropiadas con respecto a la comunicación y también recomienda la búsqueda de herramientas que favorezcan la misma.

Por otro lado, Gómez (2015) presentó una investigación titulada “La Comunicación en la Resolución de Conflictos entre los Docentes y la Gerencia Escolar”, cuyo objetivo estuvo orientado a analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa, en su fundamentación teórica se desarrollaron aspectos relacionados con estilos comunicativos y resolución de conflictos, siguiendo los postulados de diversos autores, tales como: Watzlawick(1945), Habermas (1987), Mayo (1927), Taylor (1903), Chiavenato (2005). En este estudio de tipo descriptivo concluyó que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo evasivo para resolver los conflictos; siendo poco asertiva la comunicación y manifestando además algunos rasgos de agresividad que interfieren notablemente en la toma de decisiones efectivas desfavoreciendo el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, todo esto le permitió elaborar una serie de

recomendaciones tanto para el personal directivo como docente respecto a la manera de comunicarse y de manejar los conflictos, desarrollando habilidades comunicativas, aplicando la comunicación interpersonal y empleando estilos más colaborativos que permitan resolver las situaciones.

Todos estos trabajos presentados demuestran que la carencia de formación y estrategias para el manejo de conflictos mas una comunicación poco asertiva impiden un desempeño eficiente y eficaz de los miembros de la organización afectando el logro de sus objetivos y creando un clima organizacional hostil. Además, sugieren que un plan de formación para el manejo de conflictos favorece satisfactoriamente a la organización, primeramente porque beneficia las relaciones interpersonales dentro de la organización, permitiendo mantener una buena comunicación y garantizando un ambiente apropiado para un mejor desempeño de sus miembros.

Por otra parte, en lo que se refiere a PNL, Viaña (2013) realizó una investigación cuyo objetivo esencial era determinar la relación entre programación neurolingüística como herramienta de resolución de conflictos en las comunidades educativas del Municipio Baralt. Utilizó una metodología del paradigma positivista, descriptiva, con un diseño no experimental, correlacional, transeccional de campo. Donde concluyó que para lograr una comunicación programada neurolingüísticamente, es preciso que el sujeto comunicante se conozca a sí mismo en lo respectivo a sus emociones ya que, esto le permitirá una aproximación a las sensibilidades del otro y en consecuencia propiciará su adecuación a un lenguaje entendible para quienes participen dentro de las distintas relaciones académico- administrativas que se establecen en las escuelas. Así mismo también concluye que para resolver los conflictos resulta pertinente conocer las razones por las cuales se generan los mismos, de allí que se deba caracterizar e identificar para clasificar lo según su escala de problematicidad, a fin de buscar las soluciones más apropiadas para el mismo haciendo uso de los recursos que brinda la programación neurolingüística.

El trabajo de Viaña, representa un antecedente teórico de gran importancia para la presente investigación porque establece la relación de la Programación Neurolingüística como herramienta para la resolución de conflictos. Expresa la importancia de que cada individuo se conozca a sí mismo para trabajar la comunicación programada neurolingüísticamente y además considera pertinente aprender a reconocer el origen del conflicto, su nivel y posibles soluciones.

Así mismo, Rojas (2014) desarrollo un trabajo de investigación cuyo propósito era analizar la Programación Neurolingüística y su relación con el desempeño docente de educación media, Caso: Liceo Bolivariano Alejo Zuloaga, Estado Carabobo; bajo una metodología descriptiva, no experimental de campo con una muestra de 23 docentes; dicho trabajo plantea que la mayoría de los docentes se desempeñan correctamente algunas veces, lo cual afecta la calidad de la educación, ya que esta depende directamente de su labor y de sus habilidades para hallar nuevas concepciones, y una de estas habilidades que recomiendan es la PNL.

De acuerdo con el análisis realizado por Rojas en su investigación, la Programación Neurolingüística puede brindar a los docentes habilidades para alcanzar un mejor desempeño en sus labores y así mejorar la calidad de la educación

Tanto el trabajo de Viaña (2013) como el de Rojas (2014) concluyen que la PNL ofrece una serie de herramientas que favorecen el desempeño personal, la comunicación y las relaciones interpersonales, lo cual facilita el manejo de conflictos. Estos dos autores explican que para alcanzar esto debe sumarse una disposición de las personas para querer hacer las cosas bien y un conocimiento de sus emociones para poder entender a otros. Además, de la importancia de analizar las situaciones conflictivas para poder resolverlas haciendo uso de la Programación Neurolingüística.

Bases Teóricas

Las Organizaciones

Actualmente las organizaciones son consideradas como unidades sociales formadas por agrupaciones humanas, las cuales fueron creadas con el propósito de alcanzar una meta en común. Estas se caracterizan por formar relaciones sociales cooperativas estables para generar esfuerzos simultáneos y continuos que permitan lograr sus objetivos. Esta definición incluye a las compañías, las escuelas, los hospitales, las iglesias, los ejércitos, pero excluye a las tribus, grupos étnicos, familias, grupos de amigos. (Chiavenato, 2009; p. 24).

Funciones Gerenciales

Para que las organizaciones funcionen de manera eficaz y eficiente, logrando alcanzar sus objetivos, necesitan de las funciones gerenciales y el apoyo, la comunicación y la acción en conjunto de todos sus miembros. Estas interacciones que se producen dentro de ellas construyen un entorno donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas.

Las escuelas forman parte de este contexto, en el cual se requieren esencialmente de la comunicación, la cooperación y la participación de todos sus miembros o grupos para el logro de los objetivos. Por tal motivo es fundamental que dentro de las organizaciones se lleven a cabo los diferentes procesos gerenciales de *planeación, dirección, organización y control*.

En lo que se refiere a la *planeación*, Robbins y Judge (2009) explican, es una función gerencial del director que resulta indispensable pues abarca la definición clara y precisa de las metas de la organización, brindando una visión de futuro de lo que se quiere alcanzar. Además, implica el establecimiento de estrategias que

proporcionen los medios para alcanzar dichas metas, partiendo del desarrollo de un conjunto de planes que permitan integrar y coordinar dichas actividades; las cuales son previamente concebidas y atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve.

En este sentido, el proceso de planificación en las instituciones educativas se rige por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver y constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto, todas estas orientadas de manera sistemática al uso de nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros.

En lo cuanto a la *organización*, Robbins y Judge (2009; p. 6) señalan que es una función orientada a diseñar la estructura organizativa e incluye la “determinación de las tareas que se van a hacer, quién las hará, cómo se agruparan, quién reportara a quién y dónde se tomarán las decisiones.” En este sentido, la organización permite asignar autoridad y responsabilidad a las personas que los gerentes tienen a su cargo para poner en marcha los planes de acción con la finalidad de que los objetivos sean alcanzados.

En lo referido a la *dirección*, se trata de dirigir y coordinar al personal que conforma la organización. De acuerdo con Robbins y Judge (2009; p. 6) esta función se enfoca en la motivación que los gerentes les brindan a sus empleados, la forma en que dirigen las actividades de otros y como seleccionan los canales de comunicación más eficaces y resuelven conflictos entre los miembros.

Dentro de la función de dirigir la comunicación es factor muy importante porque a través del proceso de comunicación logra intercambiar información, la cual le proporciona la oportunidad de evidenciar el dominio y comprensión de las funciones administrativas que desempeña el gerente en la organización educativa. En

este sentido la comunicación entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal debe ser eficiente, fluida y eficaz a fin de alcanzar los objetivos planteados en medio de un clima adecuado de trabajo, donde se promueva el sentido de pertenencia hacia la organización y sus miembros se sientan motivados.

Finalmente se encuentra la función de *Control*, la cual es esencial en el desempeño del gerente ya que es la que permite verificar y garantizar que las cosas marchan bien, de acuerdo a lo previsto. A través de esta función el gerente monitorea las actividades que se realizan a fin de señalar las fortalezas y debilidades, errores o desviaciones que se produzcan en el logro de los objetivos y así poder corregirlos. Dentro de una organización educativa esta función es de gran importancia porque implica una comunicación activa y constante entre los miembros de la organización, la cual es fundamental para el desarrollo eficiente de todas las funciones anteriores.

Manejo de Conflictos

¿Conflicto?

“La palabra conflicto está ligada a discordia, disonancia, controversia, discrepancia o antagonismo”. (Chiavenato 2009; p. 390). Para que exista el conflicto no solo debe presentarse una diferencia entre los intereses de los involucrados, sino también, una interferencia premeditada de una de las partes, que impide a la otra parte alcanzar sus objetivos.

Robbins y Judge, (2009; p.485), explican en un sentido más amplio y flexible, el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar de forma negativa algo que le interesa. Es decir, cuando alguien o algo van más allá de lo que debería, afectando los intereses u objetivos del otro. Esta definición abarca desde los actos descarados y violentos hasta las formas más sutiles de desacuerdos.

Estas definiciones plantean que los conflictos son algo más que simples desacuerdos y pueden presentarse entre dos o más personas o grupos. Para Chiavenato (2009), la vida presenta una constante sucesión de conflictos y en las interacciones diarias entre las personas, grupos u organizaciones siempre existirán situaciones que pueden generar algún conflicto, debido a las diferencias que puedan tener.

Desde el punto de vista de la *Teoría de las Relaciones Humanas* el conflicto es algo natural e inevitable entre los grupos y las organizaciones, es mejor aceptarlos y analizarlos para buscar un beneficio de estos. Por otra parte, la *Teoría Interaccionista* propone que los conflictos son necesarios para mantener despiertos a los grupos y organizaciones fomentando la creatividad en la solución de problemas y permitiendo evolucionar a la organización al experimentar un espíritu de autocrítica, obteniendo así un desempeño eficaz. Esta teoría promueve los conflictos en un nivel mínimo y sugiere una clasificación entre estos: *conflictos funcionales y disfuncionales*. Los primeros, apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; los segundos, dificultan el progreso del grupo. (Robbins y Judge, 2009).

Para distinguir los conflictos funcionales de los disfuncionales Robbins y Judge (2009) consideran que se debe observar y conocer los tipos de conflictos, estos son tres:

- ✓ *Conflictos de tarea:* se refiere al contenido y las metas de trabajo. Este tipo de conflicto surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones. Creándose desacuerdos respecto al trabajo que realizan.

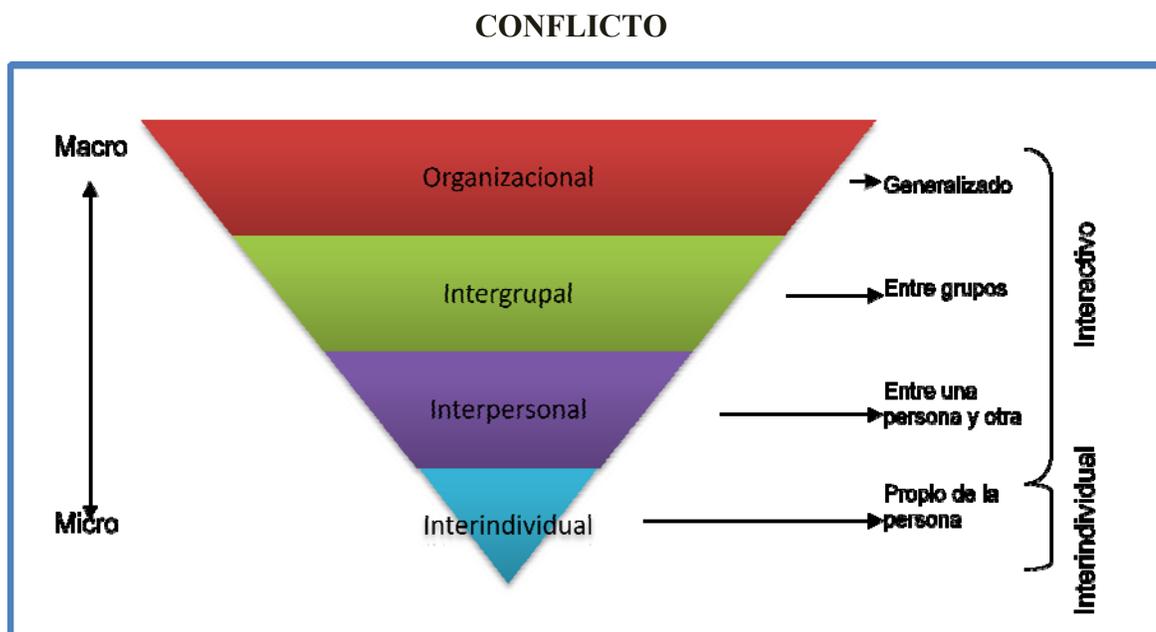
- ✓ *Conflictos de relación:* se basa en las relaciones interpersonales. Este tipo de conflicto aparece cuando las personas presentan una incompatibilidad personal, en gustos, ideas y valores y normas; lo cual puede crear tensión personal, enemistad y hostilidad entre los miembros.

✓ *Conflictos de proceso*: se refieren a la forma como se hace el trabajo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), los conflictos de relación se convierten generalmente en disfuncionales debido a la diversidad de personalidades que interactúan y pueden producir choques; los conflictos de tarea y proceso pueden ser funcionales si se mantienen en un nivel bajo, convirtiéndose en productivos, generando efectos positivos en el desempeño de los grupos.

Niveles de Magnitud del Conflicto

De acuerdo con Chiavenato (2009) el conflicto puede presentarse en las organizaciones desde lo macro a lo micro y/o viceversa en los siguientes niveles: organizacional, intergrupar, interpersonal, interindividual. Pudiendo ser general en la organización, entre grupos o personas y hasta personal.



Cuadro N° 1. Niveles de Magnitud del Conflicto

El Proceso del Conflicto

Los conflictos como tal, no son situaciones que se presentan un momento repentino y luego desaparecen; sino que tardan tiempo en desarrollarse. Sin embargo, es algo que debe tratarse con mucho cuidado para que no afecten el rendimiento en la organización. Robbins y Judge (2009; p. 487), plantean el proceso del conflicto en cinco etapas, las cuales se presentan de la siguiente manera:



Cuadro N° 2. El proceso del conflicto. Fuente: Robbins y Judge (2009; p. 487).

Etapas

I- *Oposición potencial o incompatibilidad:* condiciones previas

✓ *Comunicación:* las distintas connotaciones de las palabras, los modismos, el intercambio insuficiente de información y ruido en los canales de comunicación representan barreras en la comunicación y condiciones previas con potencial de conflicto, al igual que la poca comunicación y el exceso de comunicación.

✓ *Estructura:* el tamaño y la especialización en los grupos de trabajo actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. A mayor tamaño y especialización mayor

conflicto. Así mismo, las ambigüedades en las responsabilidades de los grupos de trabajos contribuyen al conflicto.

✓ *Variables personales:* están constituidas por la personalidad, las emociones y valores de un individuo las cuales pueden ser incompatibles y generan conflictos.

II- Cognición y personalización

✓ *Conflicto percibido:* es cuando una de las partes se da cuenta de la presencia de condiciones previas para un conflicto.

✓ *Conflicto sentido:* es cuando los individuos se involucran emocionalmente experimentando tensión, ansiedad, frustración u hostilidad.

En esta etapa se definen los aspectos del conflicto y es determinante para los resultados de este en su resolución. Y uno de los principales factores que influyen en esto son las emociones.

III- Intenciones al manejar el conflicto: decisiones de actuar de una forma dada

✓ *Competir:* se trata del deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.

✓ *Colaborar:* es la situación en la que cada una de las partes del conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen.

✓ *Compromiso:* es la situación en la que cada parte del conflicto está dispuesta a ceder algo.

✓ *Evitar:* se refiere al deseo de salirse del conflicto o de suprimirlo.

✓ *Acomodarse*: se trata de la voluntad de una de las partes de ubicar los intereses sus oponentes por encima de los suyos propios.

Las intenciones no siempre son las mismas, pueden cambiar de acuerdo a la forma en que se perciba el comportamiento de las partes, las emociones y la reelaboración de los conceptos. Sin embargo, de acuerdo con Robbins y Judge (2009) las personas frecuentemente demuestran un estilo de preferencia para manejar los conflictos.

IV- Comportamiento: conflicto abierto

✓ *Comportamiento de las partes*: comprende las expresiones, las acciones y reacciones de cada una de las partes ante el conflicto. Aquí se trata de implementar las intenciones ante el conflicto.

✓ *Reacción del otro*: va a depender del comportamiento percibido.

V- Resultados:

✓ *Mayor desempeño del grupo*: se obtiene cuando los resultados del conflicto son funcionales, mejora la calidad de las decisiones, se estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo; permitiendo que los problemas se ventilen, se liberen las tensiones y se forme un ambiente de autoevaluación y cambio.

✓ *Menor desempeño del grupo*: se obtiene cuando los resultados del conflicto son destructivos, afectando la comunicación, la cohesión del grupo y subordinando las metas de la organización; lo cual a futuro puede afectar la supervivencia de la organización.

Manejo y Resolución de conflictos

Según Reyes (2009), la resolución de conflictos es un proceso cognitivo, afectivo y comportamental mediante el cual, se descubre la mejor solución para una situación problemática, de la forma más apropiada y eficaz posible.

En la resolución de conflictos, las acciones a emprender favorecen las relaciones dentro de la organización, las alianzas de respeto mutuo, la autenticidad, el deleite con el compartir de conocimientos y sabiduría, la celebración genuina y la comunicación franca y abierta; permitirán optimizar la interacción entre los equipos, siempre y cuando se les preste la debida atención, de esta manera las organizaciones estarán dirigidas al éxito

Un gerente educativo con competencias para la resolución de conflictos resulta muy eficaz para las organizaciones educativas, ya que es común encontrar cualquier cantidad de conflictos en las escuelas debido a la diversidad de personas que convergen dentro de ella. Sin embargo, es importante señalar, que todos los conflictos no necesariamente deben ser resueltos únicamente por el personal directivo o gerente de la institución , sino que dentro de las organizaciones educativas los docentes también son líderes educativos, que deben ser coparticipes del diagnostico y la resolución de las diferentes situaciones conflictivas que puedan presentarse.

Administración de Conflictos

Se refiere al uso de técnicas de resolución y estimulación para obtener el nivel deseado de conflicto.

Técnicas de resolución de conflicto

SOLUCIÓN DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none">• A través de una discusión abierta del problema, donde participen cada una de las partes y logren identificarlo y resolverlo.
METAS SUPERODENADAS
<ul style="list-style-type: none">• Mediante la creación de una meta compartida que implique la cooperación de cada una de las partes.
EXPANSIÓN DE RECURSOS
<ul style="list-style-type: none">• se sugiere cuando el problema sea de origen material e implique una expansión en los recursos (espacio, dinero, etc)
EVITAR
<ul style="list-style-type: none">• Salirse del conflicto o suprimirlo.
SUAVIZAR
<ul style="list-style-type: none">• Restar importancia a las diferencias y atender más los intereses comunes entre cada una de las partes.
COMPROMISO
<ul style="list-style-type: none">• Cada parte del conflicto cede algo de valor.
COMANDO AUTORITARIO
<ul style="list-style-type: none">• Uso de la autoridad de la administración para resolver el conflicto y luego comunicarlo a las partes involucradas.
ALTERACIÓN DE LA VARIABLE
<ul style="list-style-type: none">• Modificación de actitudes y comportamientos a través de técnicas conductuales de capacitación en relaciones humanas.
ALTERACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES
<ul style="list-style-type: none">• Modificación de la estructura organizativa y los patrones de interacción por medio de la creación y rediseño de puestos de coordinación y transferencias.

Cuadro N° 3. Técnicas de resolución de conflicto. Fuente: Robbins y Judge (2009)

Técnicas de estimulación de conflictos

COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Uso de mensajes ambiguos y amenazadores para aumentar los niveles de conflictos.
INTRODUCCIÓN DE PERSONAS EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• incluir en un grupo de trabajo a un empleado con valores, actitudes y estilos de administración diferentes.
REESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Cambiar el estado actual de la organización reacomodando los grupos de trabajo, modificando las reglas e incrementando la interdependencia.
DESIGNAR UN ABOGADO DEL DIABLO
<ul style="list-style-type: none">• Buscar un critico, que de manera intencional argumente en contra de las posiciones del grupo.

Cuadro N°4. *Técnicas de estimulación de conflictos.* Fuente: Robbins y Judge (2009)

La Comunicación

De acuerdo con León (2016), las fuentes de los conflictos organizacionales provienen de diferentes variables, una de ellas es la comunicación. Y esto se debe a que en la mayoría de los conflictos se involucra algún tipo de dificultad en la

comunicación, ya sea con respecto a la percepción o la escucha por las diversas interpretaciones que cada persona pueda hacer respecto a un mensaje.

Cabe destacar, que la comunicación es un proceso complejo de intercambio de información, donde se transmiten y reciben de forma articulada o inarticulada ideas, sentimientos y actitudes con el objetivo de obtener una respuesta. Se trata de un proceso bidireccional porque en el intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros.

En otras palabras, Robbins y Judge (2009), explican la comunicación como una “transferencia y comprensión de significados” (p. 351). Esto se debe a que no solo se trata de una mera transmisión de información, sino también de existir una comprensión satisfactoria de la misma.

Elementos que intervienen en el proceso de comunicación:

- ✓ *Emisor:* es el sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor.
- ✓ *Codificación:* es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones, las ideas.
- ✓ *Mensaje:* lo que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal.
- ✓ *Canal:* es el medio físico por el que se transmite el mensaje (ejemplo; el teléfono, la computadora, etc.) De su selección adecuada depende en gran medida el cumplimiento del objetivo.
- ✓ *Decodificación:* es la traducción realizada por el receptor.
- ✓ *Receptor:* es el sujeto que recibe el mensaje.
- ✓ *Retroalimentación:* es lo que permite al emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje.

Valorando el proceso debemos tener en cuenta que el fin de una comunicación es que ésta sea eficaz y para que esto suceda lo que comprende el receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar.

Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación se refieren a la conducta que acompaña el proceso de comunicación. Al respecto, Celis (2012), identifica tres estilos: agresivo, sumiso y asertivo.

✓ *Agresivo* → la persona expresa de forma inapropiada sus pensamientos, sentimientos y creencias, a fin de defender su punto de vista y derechos cuando cree que es correcto, violentando de esta manera los derechos y opiniones de otras personas. Frecuentemente utiliza ademanes amenazadores, un tono de voz alto e interrupciones continuas con un contacto visual airado.

✓ *Sumiso* → es aquel que deja de defender sus derechos permite que estos sean ignorados. Expresa sus pensamientos, sentimientos y creencias de forma retraída y precavida o con disculpas. Mantiene poco contacto visual, un tono de voz bajo y una postura deprimida.

✓ *Asertivo* → la persona defiende sus derechos respetando los de los demás. Expresa de forma honesta, abierta y directa su punto de vista, manifestando comprensión por el otro. Mantiene buen contacto visual, una postura firme con expresiones faciales y un tono de voz apropiados al mensaje. asegurando la comprensión.

El estilo de comunicación que asuma el emisor o receptor en el proceso de comunicación, puede llegar a constituirse en algunas ocasiones en un obstáculo

para la comunicación eficaz, e incluso puede ser la causa de conflictos organizacionales. Celis (2012; p. 98)

Funciones de la comunicación

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), dentro de la organización la comunicación tiene cuatro funciones principales:

✓ *Control* → *el comportamiento de los miembros.*

Dentro de la organización existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir y observar, este control se logra a través de la comunicación

✓ *Motivación* → *mejorar el desempeño.*

La motivación se puede impulsar al comunicar a los empleados la forma más eficiente como se debe realizar una tarea, si se está logrando eficazmente o que se puede hacer para mejorarlo en el caso de que fuera insatisfactorio.

✓ *Expresión emocional* → *satisfacer necesidades sociales.*

Las organizaciones constituyen un centro de interacción social en el cual las persona comparte gran parte de su tiempo y a través de la comunicación pueden expresar sus emociones y satisfacciones.

✓ *Información* → *facilitar la toma de decisiones*

La comunicación es el medio para obtener la información de las actividades que se deben realizar en la organización.

Tipos de comunicación

De acuerdo con Celis (2012), se pueden establecer los siguientes tipos de comunicación teniendo en cuenta la ubicación en el contexto organizacional:

Clasificación	Tipos	Descripción
<i>Interrelación</i>	<i>Formal</i>	Sigue los Canales regulares establecidos en las líneas jerárquicas de la organización.
	<i>Informal</i>	Resulta de manera espontanea, permite el contacto social y el apoyo entre los integrantes de la organización, también se dice que ésta utiliza el rumor y que éste es producto de una comunicación formal deficiente.
<i>Direccionalidad</i>	<i>Vertical descendente</i>	Fluye desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos.
	<i>Vertical ascendente</i>	Fluye desde los niveles más bajos de la organización hacia los más altos.
	<i>Horizontal</i>	Fluye de acuerdo a las funciones en la organización.
	<i>Diagonal</i>	Surge cuando hay interferencia en la comunicación vertical u horizontal.
<i>Expresión</i>	<i>Verbal</i>	Se val de la palabra para expresar el mensaje, puede ser oral o escrita. Se considera la principal forma de comunicación.
	<i>No verbal</i>	Se transmite por medio del lenguaje corporal. La acción o no acción también es una forma de comunicación.

Cuadro N° 5. Tipos de comunicación. Fuente: Celis (2012)

Barreras de la comunicación como fuente de conflicto

El proceso de comunicación puede verse perturbado por ruidos o barreras que afectan a todos sus elementos. Esta situación interrumpe completamente la comunicación, generando conflictos dentro de la organización. Algunas de las barreras que pueden presentarse son:

Fisiológicas → discapacidades orgánico- corporales.

Filosóficas → diversidad de formas de interpretación de las situaciones cotidianas.

Psicológicas → son representaciones de las formas de pensar o percibir las barreras.

Físicas → distancia entre el emisor y el receptor.

Semánticas → errores en la codificación y decodificación y determinadas por la riqueza del vocabulario.

En vista de que la comunicación es un proceso esencial que se lleva a cabo dentro de la organización para el desarrollo de la misma, y este a su vez, puede presentarse de diferentes tipos; es fundamental que exista un conocimiento y manejo apropiado de ciertas herramientas que permitan detectar aquellas barreras comunicacionales que impidan el buen desarrollo de este proceso.

La Comunicación Eficaz según la PNL en el Proceso de Administración de las Organizaciones Educativas

Los docentes deben garantizar a las personas que a diario interactúan con ellos, una comunicación efectiva, para poder brindarle una atención de calidad. Por tal razón, se hace evidente, la importancia que tiene el proceso comunicacional para lograr el éxito en la tarea que corresponde ejecutar en el sitio de trabajo y fuera de este, a fin de mejorar el desempeño laboral. Cabe destacar a Mezones, (2012), quien describe la comunicación como un arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las

personas, al mismo tiempo, señala que esta es un factor influyente en el desempeño laboral. Que en las instituciones educativas los docentes y directivos mantienen comunicación con diversidad de personas (alumnos, representantes, compañeros de trabajo y comunidad en general), la cual es de vital importancia para el desempeño de sus funciones. Al mantener una comunicación eficaz que garanticen la transmisión y comprensión clara de la información, se obtienen relaciones interpersonales eficaces en las que se reducen las discrepancias o desacuerdos que pueden generar conflictos disfuncionales dentro de la organización.

En relación a la comunicación eficaz en las organizaciones educativas, Rimer, T (2009), expresa lo siguiente:

La comunicación eficaz en las organizaciones educativas constituye un proceso complejo, tan complejo que solo en parte puede ser controlado. Después de todo, el director en su función supervisora no puede controlar todas las fuentes de comunicación ni ser responsable o capaz de controlar todas las distorsiones introducidas en los mensajes a medida que recorren el sistema. Sin embargo, todos los gerentes tienen la obligación de efectuar la comunicación con habilidad y hacerlas llegar hacia su personal, todo ello para la armonía laboral dentro de las escuelas. (p, 13)

Se puede decir entonces, que la comunicación eficaz favorece el éxito gerencial y las relaciones interpersonales eficaces dentro de la organización; para alcanzar esto, Celis (2012) propone tres técnicas específicas para el desarrollo de una comunicación eficaz: en primer lugar, la escucha activa que implica no solo escuchar lo que se dice sino también los sentimientos tras el mensaje. En segundo lugar propone *la Programación neurolingüística (PNL)*, la cual se refiere al funcionamiento neurológico y de los sentidos para traducir las vivencias en procesos mentales y como comunicarlos de acuerdo a como las personas organizan sus ideas y acciones para producir resultados. Finalmente el análisis transaccional, que se fundamenta en la teoría de los estados del Yo (yo padre, yo adulto, yo niño) y como actuamos y pensamos de acuerdo a estos, así mismo, como la simetría de los estados entre una

persona y otra permiten una comunicación eficaz, la cual podría verse afectada si los estados no están acordes con la situación laboral, provocando así conflictos en las organizaciones.

Programación Neurolingüística (PNL)

La **PNL** es un modelo de comunicación enfocado al desarrollo humano. Tuvo su origen en los inicios de la década de los setenta con John Grinder (lingüista) y Richard Bandler (matemático, psicoterapeuta y programador informático). Se trata de cómo trabaja nuestra mente, cómo afecta el lenguaje y cómo se puede usar este conocimiento para programarnos a nosotros mismos y en tal sentido lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo eficientes. Este modelo se sustenta en que toda conducta humana se desarrolla sobre una estructura aprendida, la cual puede ser detectada para ser modelada a través de una serie de técnicas que pueden ser utilizadas por otras personas y obtener con ello resultados favorables. (Instituto Americano de Formación e Investigación en PNL).

En consonancia con esto, Alder y Heather (2005; p.31) afirman que la PNL busca ayudar a “aprender cómo funcionan las personas”. Y se propone comprender la experiencia subjetiva a fin de ayudar a las personas a ser mejores en lo que hacen, para ello se vale de modelos sencillos de nuestra manera de pensar y de cómo esta afecta en lo que hacemos.

La Programación Neurolingüística proporciona herramientas y habilidades para desarrollar estados de excelencia en comunicación y cambio. Todo esto gracias a que se dedica a estudiar los patrones de pensamiento y conducta eficiente, elegante y eficaz incluyendo la enseñanza y sistemas de aprendizaje veloz, con el objetivo de ayudar a personas y/o a sí mismo a manejar su propia mente y por lo tanto su propia vida mejor.

El término Programación Neurolingüística (PNL) fue creado por Grinder y Bandler, éste abarca tres ideas sencillas:

Programación: Es un término que alude a los procesos de organización de los componentes de un sistema. Hace referencia a los programas mentales establecidos que rigen nuestro pensamiento y comportamiento. La forma de pensar, sentir y comportarse que tienen las personas sigue patrones sistemáticos. Sus grandes recursos, así como sus más duras limitaciones son el resultado de patrones mentales. Estos patrones comportamentales determinan la forma de ver el mundo, lo cual, a su vez genera la forma de sentirlo, e impactará en la forma de estar en él, y las conductas. Por último, estas conductas (lo que hago o dejo de hacer) generan en sí mismos y en el entorno resultados. Por ende, los patrones, creencias, paradigmas, pensamientos o como queramos llamarlos, tienen relación directa sobre mis resultados. A través de los sentidos se percibe y generan estos patrones mentales. Y a través de los sentidos se vuelve a percibir y ejecutar los patrones o programas ya aprendidos.

Neuro: Porque toda nuestra actividad se realiza a través de nuestro sistema neurológico. Todo comportamiento es el resultado de un proceso neurológico. Toda acción o conducta está en función de la actividad neurológica puesta en marcha a partir de la información que nos llega a través de los sentidos. La interpretación que damos a dicha información, es la que nos va formando nuestra percepción del mundo que nos rodea. Las neuronas sensoriales nos llevan la información percibida hacia nuestro cerebro. Las neuronas motoras hacen que ejecutemos el programa aprendido. El conocimiento y uso efectivo de la forma de pensar, sentir y comportarse, permite al ser humano reprogramarse, es decir, crear nuevos patrones mentales que se orienten hacia el resultado que se desee alcanzar.

Lingüística: Nuestros patrones o programas los ejecutamos a través del lenguaje, incluyendo el lenguaje corporal. Esto se debe a que el lenguaje estructura, ordena y

secuencia nuestros pensamientos y sentimientos. Además, es el medio que tenemos de expresar (reflejar) lo que pensamos y sentimos. El discurso de cualquier persona nos proporciona información valiosa de cómo esta persona construye su experiencia del mundo y, por ende, cómo piensa, siente, actúa y, por supuesto, de los resultados que obtiene. En este sentido, el lenguaje utilizado eficientemente puede convertirse en una herramienta valiosa para propiciar cambios en los patrones mentales del ser humano, llevándolo a vivir experiencias más satisfactorias y convirtiéndolo en un ser más feliz.

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta diferentes herramientas útiles proporcionados por la PNL para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones según Celis (2012), estos son: sistemas representativos, movimientos oculares, lenguaje sensorial y el rapport.

✓ *Sistemas Representativos*: el ser humano posee cinco sentidos a través de los cuales puede percibir el mundo que lo rodea y la forma como se utilizan los sentidos externamente e interiormente para representar la experiencia a sí mismos, esto es lo que se denomina sistemas representativos. Esto se debe a que la comunicación, según la PNL, comienza con el pensamiento y este es el resultado de ver, oír y sentir, luego se utilizan las palabras, el tono y el lenguaje corporal para transmitirlo a la otra persona. Se identifican tres sistemas representativos predominantes: *Visual*, *Auditivo* y *Cinestésico*.

Visual → la persona piensa en imágenes.

Auditivo → la persona piensa en sonidos y depende de la palabra hablada para la información.

Cinestésico → la persona representa los pensamientos como sentimientos internos o sensaciones físicas.

Estos sistemas representativos son utilizados frecuentemente por las personas y en ocasiones no son conscientes de ello. Algunas veces existen preferencias de un sistema sobre otro, dando lugar a diversas combinaciones. Celis explica que algunas personas pueden crear imágenes mentales muy claras al pensar, otras personas encontrarán esto muy difícil y puede que se la pasen hablando con ellos mismos, mientras que algunos basarán sus actuaciones a partir de sus sentimientos en cada situación. Lo más acertado sería mantener un equilibrio entre los tres sistemas representativos para poder percibir la información proporcionada, ya sea en imágenes, sonidos, aromas, sabores y sensaciones.

✓ *Movimientos Oculares: de acuerdo con Alder y Heather (2005)* la preferencia sensorial puede identificarse al observar el movimiento de los ojos, prestando atención a la dirección en que miran las personas cuando se les pregunta o se les pide que recuerden algo. De esta manera, se obtienen pistas acerca del sistema representativo de la persona con quien se habla, con las cuales pueden adecuarse los mensajes y así lograr una comunicación eficaz. Los movimientos oculares suelen organizarse de la siguiente manera:

Referente a la persona observada:

Hacia el frente, sin enfoque → para imágenes visuales, creadas o recordadas.

Arriba y derecha → para imágenes construidas o imaginadas.

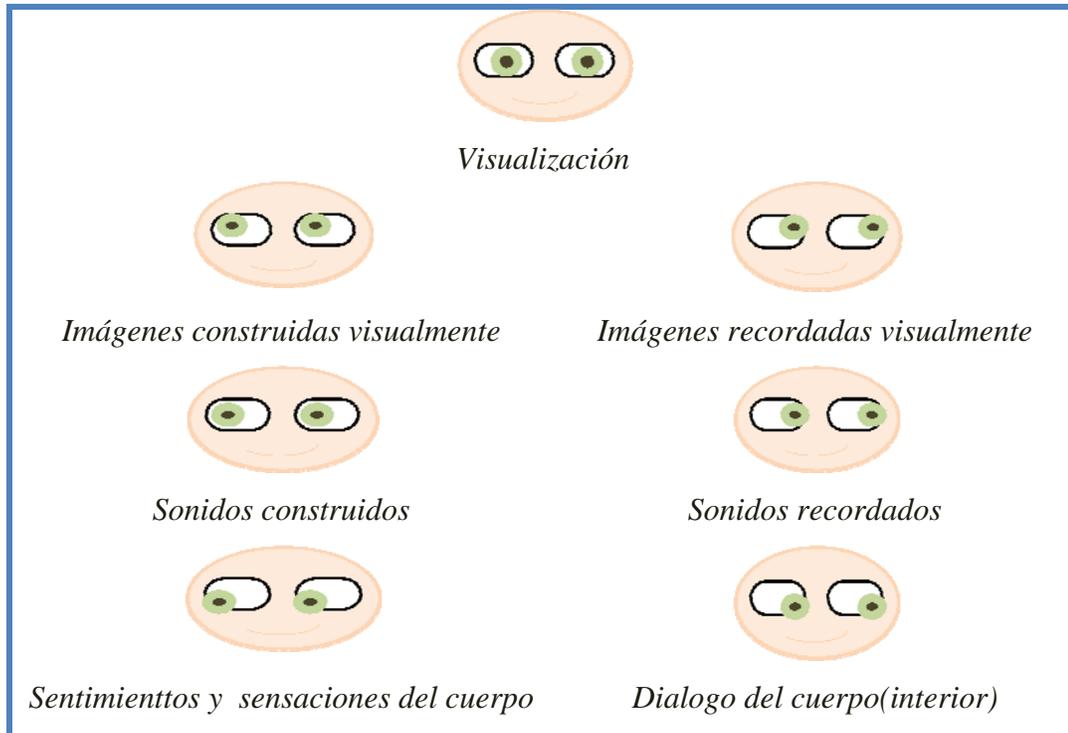
Arriba e izquierda → para imágenes procedentes de recuerdos.

Derecha hacia un lado → para sonidos construidos.

Izquierda hacia un lado → para recordar sonidos.

Abajo derecha → para sensaciones y emociones internas.

Abajo izquierda → para diálogo interno.



Cuadro N° 6. Movimientos oculares (Adaptación de Alder y Heather; 2005)

✓ *Lenguaje Sensorial*: es la forma como las personas se expresan con predicados o contenidos lingüísticos que orientan sobre cuál es su sistema predominante. De esta manera el mensaje puede adaptarse para lograr una mejor sintonía. Ejemplos:

Visual → veo lo que quieres decir...tiene buena pinta...

Auditivo → suena bien...deja que te lo explique... te escucho...

Cinestésico → lo que dijiste me toco muy hondo... me huele a que algo no anda bien...

✓ *Rapport*: es una habilidad de compenetración, de ver el punto de vista de la otra persona, es decir, se trata de igualarse al otro. De acuerdo con Jiménez y Baldeón (2008;48), “el *Rapport* se refiere a la relación armónica que se establece entre dos personas.” La cual es considerada como la base de una buena comunicación. Esta herramienta requiere estar consientes de los diferentes aspectos presentes en la comunicación como son: el tono de voz, los movimientos oculares, la velocidad al hablar, los gestos, movimientos, posturas, expresiones faciales, contacto visual y distancia, lenguaje corporal. Si la persona esta consiente de todos estos aspectos y reconoce los sistemas representativos, de esta manera es que a través del *rapport* puede alcanzar un clima de confianza y entendimiento que permita establecer una comunicación significativa.

Beneficios de la PNL

El Instituto Americano de Formación e Investigación en PNL sugiere algunos beneficios que la PNL ofrece a las organizaciones puesto que en ellas trabajan grupos de personas y a través de esta se pueden lograr transformaciones organizacionales y acompañar procesos de cambio. En efecto, la consideran especialmente útil para:

✓ Inducir, establecer y mantener una comunicación eficiente y eficaz para obtener los resultados esperados. Logrando así el conocimiento y la comprensión de los cambios requeridos y -lo más importante- la adhesión de los grupos de trabajo, a esos cambios, en cualquier nivel de la organización.

✓ Generar ambientes propicios para reuniones, negociaciones o cualquier intercambio de información.

✓ Aumentar la confianza personal, profesional y organizacional para enfrentar desafíos y metas.

✓ Aumentar la creatividad para la solución de problemas y expansión de posibilidades, adoptando y manteniendo una actitud positiva frente al trabajo y la vida.

- ✓ Resolver problemas personales/laborales para superar la baja auto-estima, el miedo a hablar en público, la frustración ante resultados negativos o inesperados, corregir las actitudes contra productores hacia colegas, subordinados o superiores.
- ✓ Facilitar e instalar técnicas de negociación que permitan disminuir el tiempo para reunir información, transmitirla con eficiencia y lograr acuerdos concretos.
- ✓ Establecer metas de corto, mediano y largo plazo, diseñar múltiples estrategias para el logro de esas metas y estimular la motivación plena para concretarlas.
- ✓ Aumentar el rendimiento en las tareas en que la comunicación es necesaria o es con-sustantiva a ciertos trabajos y roles.
- ✓ Reducción del stress laboral, logrando aumentar las capacidades físicas y mentales. Con frecuencia se logra disminuirlo, erradicarlo o eliminarlo definitivamente, lo que depende del tamaño y complejidad organizacional de la Empresa o Institución.

En cuanto a las organizaciones educativas el Instituto Americano de Formación e Investigación en PNL sugiere algunos beneficios de gran utilidad para la Educación Básica y Media:

- ✓ Permite tener un planteamiento diferente y más efectivo del proceso de enseñar y de facilitar el aprendizaje a niños y adolescentes.
- ✓ Permite cambiar las conductas adversivas hacia el estudio y transformarlas en positivas.
- ✓ Permite mejorar en los alumnos sus capacidades de asimilación, retención y memoria.
- ✓ Permite optimizar las capacidades para conocer, entender, comprender y aplicar en los alumnos.

Formación y capacitación

El término formación, para efectos de esta investigación, se dirige a aquellos que están en proceso de alcanzar su titulación para el ejercicio de una profesión. Se ubica en el terreno de la educación formal. El caso de la formación docente, está pensada como el medio que crea la sociedad para transmitir la cultura, reproducir una forma de organización social y formar un sujeto para el desempeño de un puesto de trabajo. Se trata de docentes que forman a otros para ser docentes.

De acuerdo con Rivas (2004; p.2) en su artículo titulado “La formación docente, realidad y retos en la sociedad del conocimiento”

...La formación docente designa también el proceso que conduce a pertenecer a la comunidad profesional de educadores que se han apropiado de formas de razonamiento y prácticas instituidas a través de un tipo de discurso que tiene como objeto la educación. Este concepto admite la fragilidad de la formación docente si ésta no está sostenida en la revisión permanente de su práctica a través de la mirada crítica y formativa de la discusión entre los pares, así como de sus discípulos. Así mismo, advierte contra la tendencia perversa existente de considerar la formación docente como la habilidad o desempeño que se logra de una vez y para siempre al egresar de la universidad y entrar a laborar en la escuela, es decir, creer que el proceso se completa en algún momento. Por el contrario, se afirma que el proceso de formación no culmina al terminar la carrera, sino que continúa y se fortalece con los nuevos desafíos de la realidad del aula escolar, es decir, en el lugar donde se construyen y reconstruyen nuevas significaciones y se deconstruyen nuevos significados a través de lo ya conocido.

En relación a lo expuesto, la formación docente es un proceso que debe ser continuo y permanente, que además debe involucrar todo el contexto de la educación y no únicamente las habilidades laborales. Requiere involucrar nuevos aspectos que permitan enfrentar las cambiantes realidades y así lograr un óptimo desempeño. Para ello, es fundamental que el estado conforme a lo expresado en la Ley Orgánica de Educación, gestione a través de los órganos competentes, las políticas, planes, programas y proyectos para una formación integral y continua.

Bases Legales

La presente investigación tiene como referentes legales, en primera instancia la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Seguidamente la Ley Orgánica de Educación (2009) y finalmente el Reglamento del Ejercicio de la Profesión docente (2000). Estos documentos son el fundamento legal de la organización educativa, la cual es objeto de estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En el Capítulo VI, de los Derechos Culturales y Educativos, específicamente en el *Artículo N°102 y 104 establecen*: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. Es decir, está a la disposición de todos y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática. Así mismo esta deberá estar “a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica”. Y el Estado se encargará de estimular su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente.

Estos artículos guardan relación con la presente investigación por cuanto resaltan el derecho a la educación y el respeto a todas las corrientes del pensamiento, lo cual es fundamental para el manejo de conflictos. Además de destacar la importancia de que el personal docente adquiera competencias o habilidades académicas a través de una actualización permanente.

Ley Orgánica de Educación

En el *Capítulo I, de las Disposiciones Fundamentales*, en lo referente a las *Competencias del Estado docente*; expresa en su *Artículo N°6* que el Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

k. De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

En el *Capítulo I, de Formación y Carrera Docente*, en lo referente a *Formación docente*, en sus *Artículo N° 37, 38 y 39* se establecen las funciones del estado con respecto a la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, tomando en consideración a la formación como un proceso integral continuo que debe estar en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en busca de una actualización y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. Atendiendo a lo expuesto en los artículos mencionados, esta investigación busca apoyar el pleno cumplimiento de los mismos. A fin de garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país; tal como lo especifica la ley.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

Expresa en el Artículo N° 8: los derechos que consagran las leyes a los profesionales de la docencia. Donde se les garantizará:

La participación activa y realización de cursos de perfeccionamiento, actualización, especialización, entre otros, que se relacionen con su profesión.

El presente reglamento apoya esta investigación por cuanto establece los derechos del personal docente a la participación en planes de capacitación para el perfeccionamiento de su labor docente.

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística dirigido al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo.					
Objetivos específicos	Aspectos a Investigar	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la necesidad de formación que posee el personal directivo y docente en el manejo de conflictos dentro U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”	Necesidad de formación que posee el personal directivo y docente en el manejo de conflictos	Según Reyes (2009), la resolución de conflictos es un proceso cognitivo, afectivo y comportamental mediante el cual, se descubre la mejor solución para una situación problemática	Tipos de conflicto	Tarea	1
				Relación social	2,3
				Proceso planificación	4
			Proceso del conflicto	Incompatibilidad	5,6,7
				Cognición y personalización	8
				Comportamiento: acciones	9
			Manejo de conflictos	Resultados	10
				Técnicas de resolución de conflictos	11
			Explorar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre la PNL como herramienta para el manejo de conflictos.	Programación Neurolingüística (PNL)	La PNL es un modelo de comunicación enfocado al desarrollo humano. Se trata de cómo trabaja nuestra mente, cómo afecta el lenguaje y cómo se puede usar este conocimiento para programarnos a nosotros mismos y en tal sentido lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo eficiente. (IAFI en PNL) .
Sistemas representativos	15				
Movimientos oculares	16				
Lenguaje sensorial.	17				
Rapport	18				
Determinar la factibilidad de un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la PNL.	La factibilidad	Determinar la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados.	Recursos	Humanos	19
				Materiales	20

Cuadro N° 7. Cuadro técnico metodológico

CAPITULO II

MARCO METOLÓGICO

El presente capítulo tiene como finalidad describir todos los aspectos de orden metodológico que sirvieron de guía para el desarrollo de la investigación, estos están relacionados con el tipo y diseño de investigación, la población y muestra utilizada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. La metodología se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella. Dicha metodología se orientó hacia una investigación cuantitativa donde se recoge la información relacionada con aspectos que se puedan enumerar objetivamente, que de acuerdo con su naturaleza arrojaran resultados cuantitativos.

Tipo de Investigación

Fue una investigación de campo, de carácter descriptivo. Debido a que la recolección de datos se tomo directamente de los sujetos investigados, o del contexto real donde ocurren los hechos. Se considera descriptiva porque especifica y detalla una situación presentada en un contexto específico. En relación a esto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que una investigación descriptiva, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”, (p. 80). De acuerdo con esto, esta investigación se llevo a cabo en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” y sus docentes formaron parte del objeto de estudio.

El tipo de investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, dado que se orientan los procesos de una propuesta para brindar una posible solución a un

problema que se plantea. Dicha propuesta está estructurada en cuatro fases teórico prácticas participativas de acuerdo a las variables de la investigación.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación constituye un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación.”, Hernández, Fernández y Baptista (2010; p.120). En este sentido, fue descriptivo, porque no se promoverán acciones que impliquen el uso de variables controladas ni experimentos puros. Además, se consideró como una investigación no experimental, ya que esta se realizó sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Considerando lo anteriormente expuesto, se definieron las acciones que se realizaron a partir de las características de este diseño.

Población y Muestra

Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010), define la población como el “conjunto de todos los casos que concuerda con determinadas especificaciones” (p. 174). En este sentido, la población se ubico de acuerdo a sus características de contenido, lugar y tiempo.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, la población utilizada para el desarrollo de la investigación se conformó por 28 docentes y 2 directivos para un total de treinta (30) individuos pertenecientes a la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”.

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra se considera un “subgrupo de la población”, puesto que esta pertenece a un grupo principal definido claramente por sus características.

Para efectos de esta investigación la muestra se integró por dos (2) docentes directivos y dieciocho (18) docentes de aula, para un total de 20 personas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para esta investigación, se tomó como técnica de recolección de datos la encuesta, la cual permite obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos sobre opiniones, conocimientos, actitudes y sugerencias. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregó a las personas, mediante el instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas, de escala tipo likert, policotómico con tres alternativas de respuestas (S- AV-N)., este contenía una serie veinte (20) preguntas, a través del cual se recogió la información de las dimensiones y los indicadores de la fase diagnóstica. Ver anexo A

Validez y confiabilidad del instrumento

En todo proceso investigativo, cualquier acción que implique medición o uso de algún instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos exigencias metodológicas esenciales: validez y confiabilidad. En este sentido, los cuestionarios diseñados para esta investigación fueron sometidos a un proceso de validación de contenido por parte de expertos. De acuerdo con lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez es: “...el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201). Ver anexo B

Para determinar la validez del instrumento se recurrió al *juicio de expertos*. En tal sentido, se solicitó la colaboración a profesionales que desarrollaron el análisis respectivo al instrumento elaborado, dicho instrumento considerara un registro previo de evidencia relacionada con el contenido para garantizar que el instrumento refleje un dominio específico del contenido que se pretende medir. También se consideró en este proceso la evidencia relacionada con el criterio, ya que los expertos evaluaron cada ítem al compararlo con algún criterio externo o modelo para determinar su pertinencia o no dentro del instrumento como estructura general. Se consideró también la evidencia relacionada con el instrumento, que es una variable medible que tiene lugar dentro de una teoría o un esquema teórico.

En lo que se refiere a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que esta se trata del “grado en que un instrumento produce resultado consistentes y coherentes”. (p. 200). Para garantizar la confiabilidad de la investigación se aplicó una prueba piloto en la que se seleccionó un grupo pequeño con las mismas características de la muestra, cuyos individuos no formaban parte de la misma para evaluar la pertinencia de los ítems y las posibilidades de respuestas potenciales. Así mismo, para verificar la confiabilidad del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

K= Número de ítems del instrumento

1 = Constante

Si= Sumatoria de la varianza de cada ítem

St= Sumatoria de la varianza total del instrumento

De acuerdo con el coeficiente de Alfa de Cronbach, se producen valores que oscilan entre cero (0) y uno (1). Donde un coeficiente de cero significa confiabilidad nula y uno representa un máximo de confiabilidad. Cuanto más se acerque al coeficiente cero (0), mayor error existirá en la medición y mientras más se acerque a uno (1) se considera muy elevado, lo cual quiere decir que la medida es confiable. Hernández, Fernández y Baptista (2010; p. 207 y 208).

Una vez aplicado el instrumento se procedió a determinar el coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvo un resultado de:

$$K=20,000$$

$$V_i=7,297$$

$$V_t=49,082$$

$$Secc1=1,053$$

$$Secc2=0,851$$

$$V_{abs}=0,851$$

$$\alpha=0,896 \text{ de confiabilidad}$$

Esto quiere decir, que la confiabilidad del instrumento aplicado es muy alto puesto que se acerca a uno. Ver anexo C.

Análisis e interpretación de los resultados

Cabe destacar que a fin de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, fueron organizados y analizados los datos recolectados, contrastando con las bases conceptuales y teóricas que sustentan este estudio.

Las respuestas obtenidas mediante el análisis de los datos fueron ordenadas de acuerdo los objetivos planteados en la investigación; y estos a su vez se reflejaron en una tabla para determinar la frecuencia de cada alternativa en relación a los ítems formulados para cada indicador. Así mismo, se presentaron en un gráfico estadístico de manera porcentual.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario a los sujetos muestrales de esta investigación (el personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”). Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento se organizaron de forma porcentual a través de tablas y gráficos estadísticos siguiendo los objetivos de acuerdo a las dimensiones e indicadores de los aspectos investigados: Tipos de conflictos, Proceso de conflicto, Manejo de conflicto, Programación Neurolingüística.

En relación a la interpretación de los resultados, se realizó de forma descriptiva tomando en consideración la información suministrada por los docentes, organizada porcentualmente, y se contrastó con la información presentada en el marco teórico referencial presentado en la investigación.

Objetivo General

Proponer un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística dirigido al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo.

Objetivo Especifico N° 1: Diagnosticar la necesidad de formación que posee el personal directivo y docente en el manejo de conflictos dentro U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”

Aspecto a investigar: Necesidades de formación

Dimensión: Tipos de Conflicto

Indicadores: Tarea, Relación Social, Proceso de Planificación.

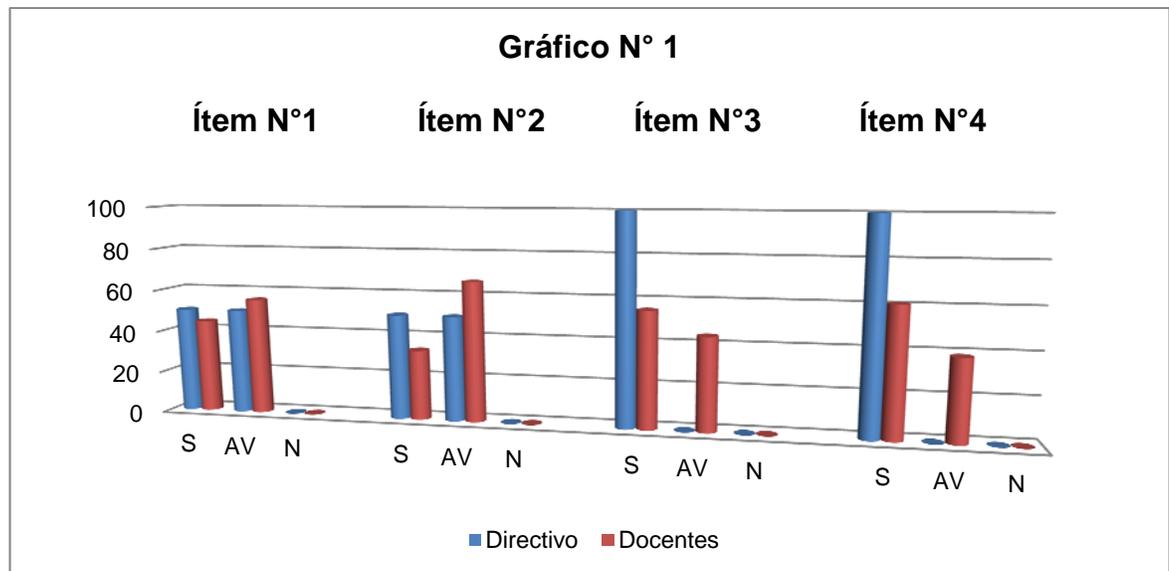
Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

- 1- Tener definidas las tareas en el proceso de trabajo.
- 2- Mantener una comunicación informal como medio de contacto social y apoyo.
- 3- Seguir canales de comunicación formal establecidos en las líneas jerárquicas de la organización.
- 4 - Llevar a cabo el proceso de planificación y organización.

TABLA N°1

Ítem	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
1	1	50	1	50	0	0	8	44,44	10	55,55	0	0
2	1	50	1	50	0	0	6	33,33	12	66,66	0	0
3	2	100	0	0	0	0	10	55,55	8	44,44	0	0
4	2	100	0	0	0	0	11	61,11	7	38,88	0	0

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 1

En relación a la dimensión Tipos de Conflicto, el ítem N° 1 evidencia que 50% del personal directivo expresa que siempre evitan conflictos al tener definidas las tareas en el proceso de trabajo y el otro 50% expresa que esto solo sucede algunas veces. En comparación con el personal docente 44, 44% considera que tener definidas las tareas siempre evita conflictos dentro de la organización, mientras que 55,55% expresa que solo ocurre algunas veces; en este sentido, se evidencia que la mayoría del personal se inclina a considerar fundamental que cada miembro dentro de la organización este claro respecto de las actividades que va a realizar así se evitara ambigüedades y malinterpretaciones. Tal cual, lo explican Robbins y Judge (2009), cuando los miembros de una organización tienen diferencias de ideas u opiniones respecto al trabajo que realizan se originan conflictos.

Con respecto a la comunicación informal, en el ítem N° 2 muestra que 50% del personal directivo y 66,66 % de los docentes consideran que solo algunas veces esta contribuye a evitar conflictos al servir de medio de contacto social y apoyo; esto nos permite destacar lo señalado por Celis, (2012; p,) quien considera la comunicación informal espontanea, pues permite el contacto social y el apoyo entre los integrantes de la organización, pero a su vez utiliza el rumor y éste es producto de una comunicación formal deficiente lo cual no favorece a la organización.

Así mismo, el ítem N° 3 muestra que 100% del personal directivo considera que siempre que se siguen los canales de comunicación formal establecidos en las líneas jerárquicas de la organización se pueden evitar conflictos dentro de la institución. En relación a esto, 55,55% de los docentes están de acuerdo. Cabe destacar dentro de la organización existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir y observar, este control se logra a través de la comunicación

y cuando esta no se puede lograr y existen incompatibilidad de opiniones e ideas, surgen conflictos de relación. Robbins y Judge (2009).

Por otro lado, el ítem N° 4, refleja que 100% del personal directivo y 61,11% del personal docente consideran que se evitan conflictos al llevar a cabo el proceso de planificación. Considerando que el proceso de planificación en las instituciones educativas se rige por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver, ésta constituye el factor principal para prever las acciones futuras.

Dimensión: Proceso de Conflicto

Indicadores: Incompatibilidad, cognición y personalización, Comportamiento: acciones, Resultados

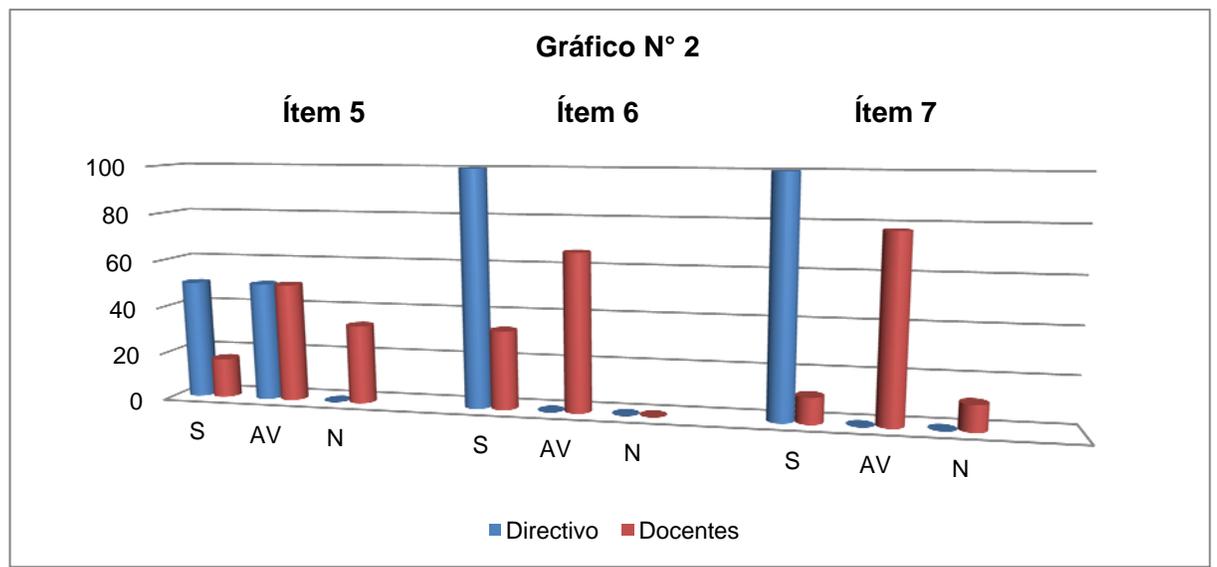
Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

- 5- Detectar barreras comunicacionales.
- 6- Reconocer sus responsabilidades.
- 7- Poseer valores que favorecen las relaciones interpersonales.

TABLA N° 2

Ítems	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
5	1	50	1	50	0	0	3	16,66	9	50,00	6	33,33
6	2	100	0	0	0	0	6	33,33	12	66,66	0	0
7	2	100	0	0	0	0	2	11,11	14	77,77	2	11,11

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 2

Los conflictos como tal, no son situaciones que se presentan en un momento repentino y luego desaparecen; sino que tardan tiempo en desarrollarse. Robbins y Judge (2009), plantean el proceso del conflicto en cinco etapas, En atención a esto, la dimensión proceso de conflicto se muestra en la tabla y grafico N° 2, donde la primera etapa la presenta el indicador incompatibilidad, el cual se refiere a las condiciones previas al conflicto que pueden ser causa del mismo y esta tiene que ver con la comunicación, las responsabilidades de acuerdo a la estructura y las variables personales.

De acuerdo con esto, la información suministrada por los directivos y docentes en el ítem N° 5 muestra que tanto el 50% del personal directivo como 50% de los docentes consideran que algunas veces se evitan conflictos al detectar barreras comunicacionales entre los miembros de la organización. Es importante resaltar que las barreras comunicacionales independientemente del tipo que sean, afectan todos los elementos del proceso de comunicación generando conflictos dentro de la

organización, Celis (2012). Por otro lado, el ítem N° 6, refleja que 100% del directivo aseveran que siempre se evitan conflictos al reconocer cada quien sus responsabilidades, mientras que 66,66% de los docentes consideran que solo algunas veces esto es así en la institución, con respecto a esto, Robbins y Judge (2009) señala que las ambigüedades en las responsabilidades de los grupos de trabajos contribuyen al conflicto.

Así mismo, 100% del personal directivo expresa que siempre poseen valores que favorezcan las relaciones interpersonales y contribuyen a evitar conflictos dentro de la organización. Mientras que 77,77% de los docentes que esto solo algunas veces se observa. Dentro de una organización siempre existirán diversidad de personalidades y se experimentarían diferentes emociones que no siempre serán compatibles unos con otros y por esta razón pueden generar conflictos; y para evitarlos, los valores personales de tanto los directivos como docentes deben estar presentes.

Dimensión: Proceso de Conflicto

Indicadores: cognición y personalización, Comportamiento: acciones, Resultados

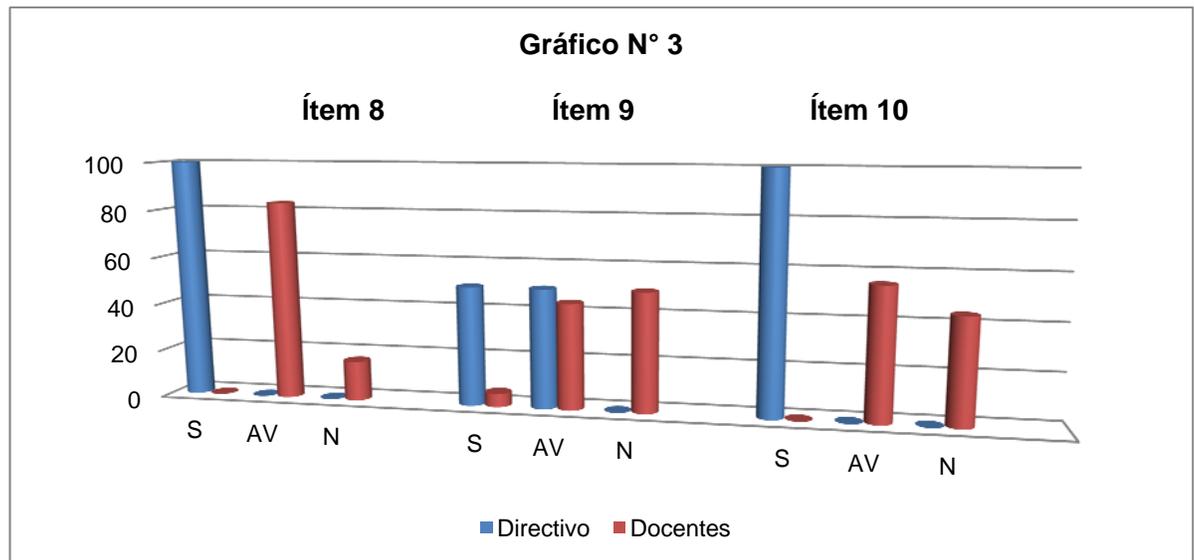
Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

- 8- Expresar sus sentimientos personales.
- 9- monitorear acciones y reacciones.
- 10- Calificar los resultados de las acciones ejecutadas.

TABLA N° 3

Ítems	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
8	2	100	0	0	0	0	0	0	15	83,33	3	16,66
9	1	50	1	50	0	0	1	05,55	8	44,44	9	50,00
10	2	100	0	0	0	0	0	0	10	55,55	8	44,44

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 3

Continuando con la dimensión proceso de conflicto, la información suministrada en el ítem N° 8 muestra que 100% del personal directivo considera que al expresar los sentimientos personales siempre se puede evitar conflictos, a lo que, 83,33% de los docentes consideran que solo algunas veces. Es natural que los individuos experimenten diversos sentimientos ante las situaciones que se presente en las actividades que desempeñan dentro de la organización, es por ello, que definir las emociones y expresarlas es determinante para precisar las intenciones ante una situación de conflictos y así poder resolverla

El ítem N° 9 refleja que 50% del personal directivo expresa solo algunas veces las acciones y reacciones ante una situación de conflicto son monitoreadas para evitarla. En relación a esto, 44,44% del personal docente estuvo de acuerdo, mientras que 50 % del personal docente expreso que esto nunca sucede. Cuando se monitorean las acciones y reacciones ante una situación de conflicto, se pueden identificar las

intenciones de los individuos para manejar conflictos, de esta manera se toman decisiones que favorezcan la resolución de los mismos.

Así mismo, el ítem N° 10 muestra que 100% del personal directivo considera que siempre se califican las acciones ante una situación de conflicto, mientras que 55,55% de los docentes expresa que solo algunas veces esto es así. Estos resultados son preocupantes, ya que esta es una función importante del gerente, monitorear las actividades y situaciones que se presentan a fin de señalar las fortalezas y debilidades, errores o desviaciones que se produzcan en el logro de los objetivos y así poder corregirlos.

Dimensión: Manejo de Conflictos

Indicadores: Técnicas de resolución de conflictos, Técnicas de estimulación de conflictos.

Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

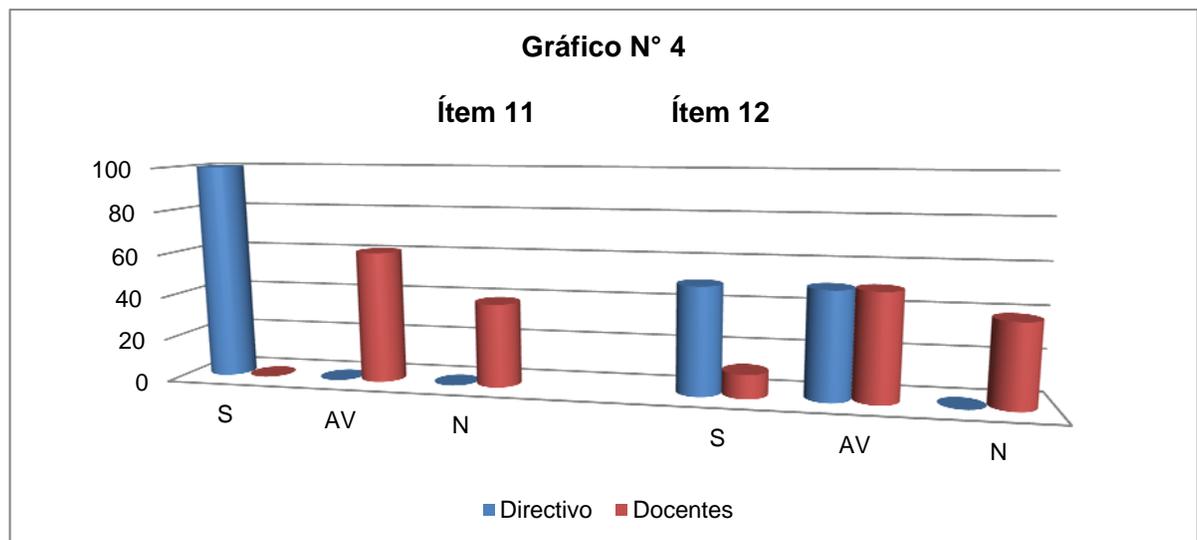
11- Utilizar técnicas específicas para la resolución de problemas.

12- Estimular el desempeño del personal.

TABLA N° 4

Ítem	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
11	2	100	0	0	0	0	0	0	11	61,11	7	38,88
12	1	50	1	50	0	0	2	11,11	9	50,00	7	38,88

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 4

En atención a la dimensión Manejo de Conflictos, en el ítem N° 11, 100% del personal directivo expreso que siempre utilizan técnicas específicas para la resolución de problemas. Mientras que 61,11% de los docentes reflejo que sólo algunas veces se utilizan dichas técnicas.

En el ítem N° 12, se observa que 50% del personal directivo expreso que algunas veces utilizan técnicas para estimular el desempeño personal y 50% del personal docente estuvo de acuerdo.

Según Reyes (2009), la resolución de conflictos es un proceso cognitivo, afectivo y comportamental mediante el cual, se descubre la mejor solución para una situación problemática, de la forma más apropiada y eficaz posible. Tener un gerente educativo que maneje una diversidad de técnicas para la resolución de conflictos que además le permitan estimular el desempeño personal, resulta muy eficaz para las organizaciones educativas, ya que es común encontrar cualquier cantidad de conflictos en las

escuelas debido a la diversidad de personas que convergen dentro de ella. Sin embargo, es importante señalar, que todos los conflictos no necesariamente deben ser resueltos únicamente por el personal directivo o gerente de la institución, sino que dentro de las organizaciones educativas los docentes también son líderes educativos, que deben ser coparticipes del diagnóstico y la resolución de las diferentes situaciones conflictivas que puedan presentarse y una de las mejores maneras es fomentando un óptimo desempeño personal.

Objetivo Específico N° 2: Explorar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre la Programación Neurolingüística como herramienta para el manejo de conflicto

Aspecto a investigar: Programación Neurolingüística

Dimensión: Programación Neurolingüística

Indicador: La Comunicación eficaz

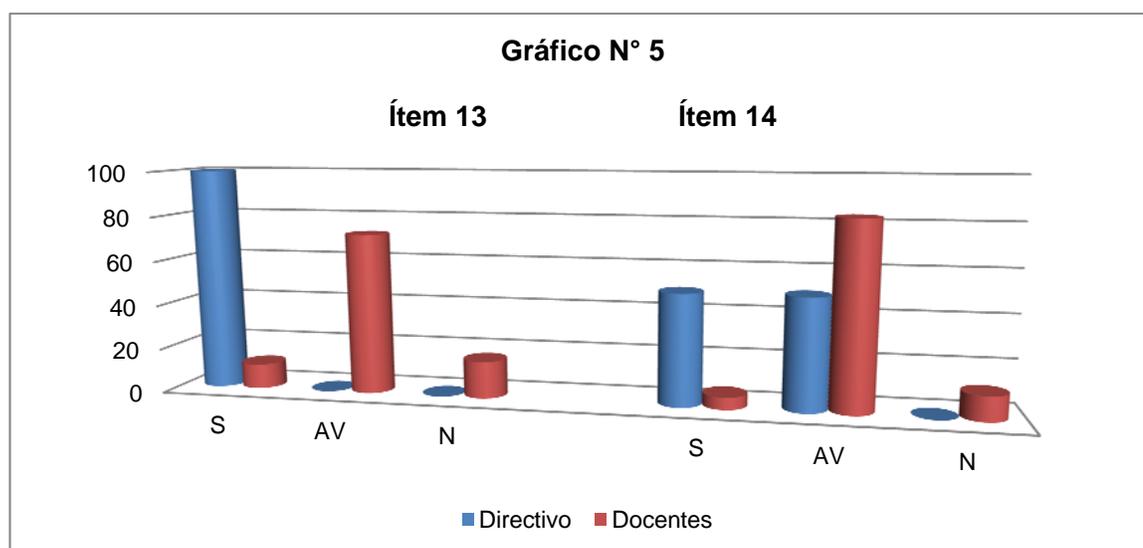
Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

13- Mantener una comunicación eficaz que favorece las relaciones interpersonales.

14- Poseer habilidades comunicativas para el logro de la armonía laboral.

TABLA N° 5

Ítem	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
13	2	100	0	0	0	0	2	11,11	13	72,22	3	16,66
14	1	50	1	50	0	0	1	05,55	15	83,33	2	11,11



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 5

En relación a la dimensión Programación Neurolingüística, atendiendo al indicador la Comunicación Eficaz, en el ítem N° 13 se refleja que 100% del personal directivo expresa que evitan conflictos al mantener una comunicación eficaz que favorece las relaciones interpersonales. Mientras que, 72,22% de los docentes expresó que solo algunas veces se mantiene esta comunicación eficaz. Así mismo, el ítem N°14, muestra que 50 % del directivo y 83,33% de los docentes concuerdan en que solo algunas veces demuestran poseer habilidades comunicativas para el logro de la armonía laboral.

En relación a estos resultados, Rimer, T (2009), expresa que la comunicación eficaz en las organizaciones educativas constituye un proceso complejo que solo en parte puede ser controlado. Y el director en su función supervisora no puede controlar todas las fuentes de comunicación ni ser responsable o capaz de controlar todas las distorsiones introducidas en los mensajes a medida que recorren el sistema. Sin embargo, al mantener una comunicación eficaz que garanticen la transmisión y comprensión clara de la información, se obtienen relaciones interpersonales eficaces

en las que se reducen las discrepancias o desacuerdos que pueden generar conflictos disfuncionales dentro de la organización. Por tal razón, es fundamental que el personal desarrolle habilidades comunicativas para alcanzar la armonía laboral dentro de la institución.

Dimensión: Programación Neurolingüística

Indicador: Sistemas representativos, Movimientos oculares, Lenguaje Sensorial, Rapport

Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

15- Aplicar estrategias de reconocimiento de sistemas representativos de comunicación.

16- Observar los movimientos oculares de sus compañeros para comunicarse.

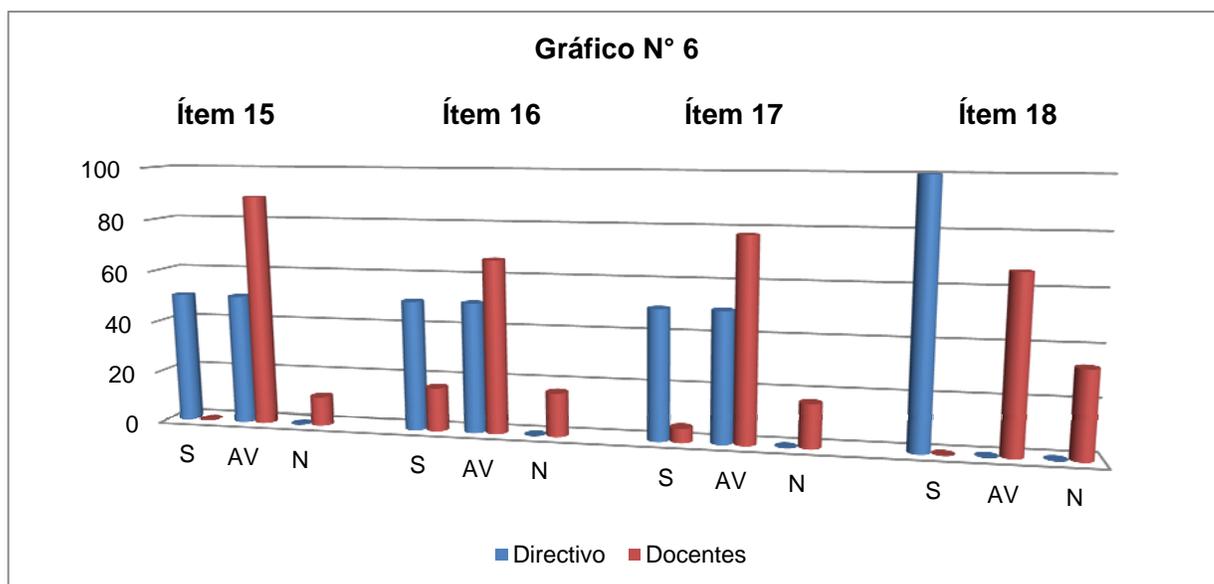
17- Reconocer la forma de expresarse que utiliza cada compañero al comunicarse.

18- Poseer la habilidad de compenetración (rapport) que plantea la PNL.

TABLA N° 6

Ítem	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
15	1	50	1	50	0	0	0	0	16	88,88	2	11,11
16	1	50	1	50	0	0	3	16,66	12	66,66	3	16,66
17	1	50	1	50	0	0	1	05,55	14	77,77	3	16,66
18	2	100	0	0	0	0	0	0	12	66,66	6	33,33

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N°6

En relación a la dimensión Programación Neurolingüística y los indicadores Sistemas representativos, Movimientos oculares, Lenguaje Sensorial, Rapport; el ítem N° 15 muestra que 50 % del personal directivo y 88,88% de los docentes solo algunas veces aplica estrategias de reconocimiento de sistemas representativos de comunicación, a fin de evitar conflictos y un 11,11% de los docentes expreso que nunca lo hace. Un sistema representativo es la forma como se utilizan los sentidos externamente para percibir el mundo, e interiormente para representar la experiencia a sí mismos. Muy frecuentemente son utilizados por las personas y en ocasiones no son consientes de ello. Aprender a reconocerlos permite mantener una comunicación eficaz.

Por otro lado, el ítem N° 16 refleja gráficamente que 50% del directivo y 66,66% del personal docente algunas veces observa los movimientos oculares de sus compañeros al comunicarse para evitar conflictos y 16,66% expreso nunca hacerlo. Los movimientos oculares permiten reconocer el sistema representativo que utiliza la

persona para comunicarse y poder adecuar los mensajes para lograr una comunicación eficaz y de esta manera evitar malos entendidos.

Así mismo, en el ítem N°17, 50% del personal directivo y 77,77% de los docentes expresaron reconocer algunas veces la forma de expresarse que utilizan sus compañeros al comunicarse y 16,66% de los docentes afirma que nunca la reconoce. Esta forma de expresarse que tienen las personas es su lenguaje sensorial y al reconocerlo se puede alcanzar una mejor sintonía al comunicarse.

Continuando con el ítem N° 18, encontramos que 100% del directivo de la institución considera que el personal posee la habilidad de compenetración (rapport) que plantea la PNL para evitar conflictos, mientras que 66,66% manifestó que solo algunas veces se manifiesta esta habilidad y un 33,33% expreso que nunca se evitan conflictos a través de esta habilidad de compenetración. Esta habilidad resulta muy beneficiosa puesto que permite alcanzar un clima de confianza y entendimiento que permita establecer una comunicación significativa entre los miembros de la organización.

Objetivo Especifico N° 3: Determinar la factibilidad de un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística

Aspecto a investigar: Factibilidad

Dimensión: Recursos

Indicador: Humanos, Materiales.

Ítems: Considera usted que en la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” el personal directivo y docente evita conflictos al:

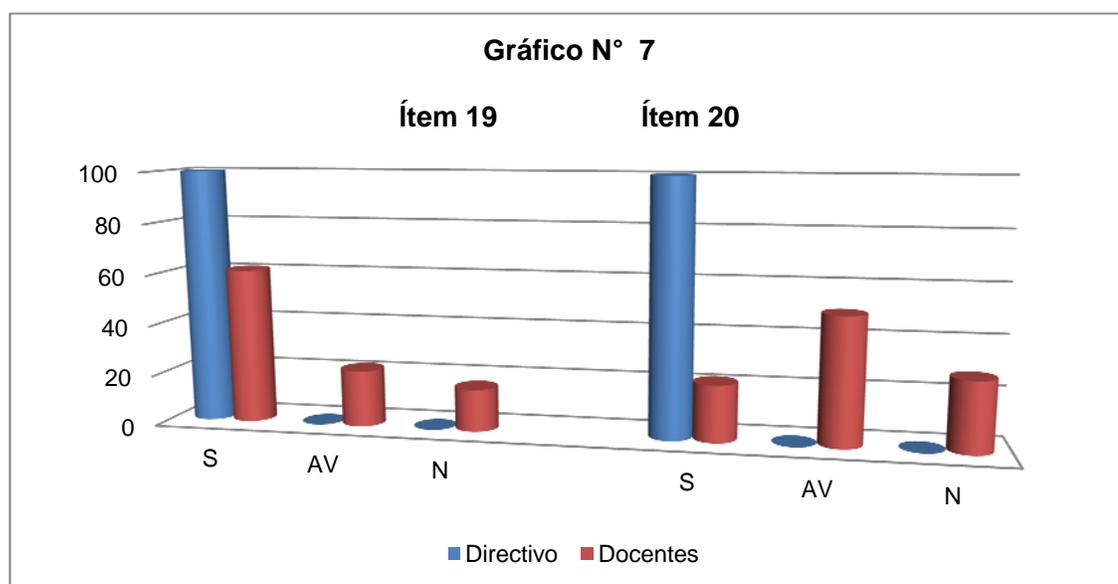
19- Estar dispuesto a participar en un programa de formación.

20- Disponer recursos materiales para participar en un programa de formación.

TABLA N° 7

Ítem	Personal											
	Directivo						Docente					
	S	%	AV	%	N	%	S	%	AV	%	N	%
19	2	100	0	0	0	0	11	61,11	4	22,22	3	16,66
20	2	100	0	0	0	0	4	22,22	9	50,00	5	27,77

Fuente: Mendivelso (2019)



Fuente: Mendivelso (2019)

Interpretación de los Resultados- Tabla y Gráfico N° 7

Atendiendo a la factibilidad de la investigación, en la dimensión recursos, el ítem N° 19, muestra que 100% del personal directivo y 61,11% de los docentes consideran que siempre están dispuestos a participar en un programa de formación para el manejo de conflictos.

Así mismo, 100% del personal directivo considera disponer de los recursos materiales para participar en un programa de formación para el manejo de conflictos

y así poder evitarlos. Mientras que 50% del personal docente considera que solo algunas veces se dispone de los recursos materiales.

De acuerdo con el *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)*, es un *derecho de* los profesionales de la docencia la participación activa y realización de cursos de perfeccionamiento, actualización, especialización, entre otros, que se relacionen con su profesión. Y el estado debe garantizar este derecho. Así mismo, tiene el deber de gestionar políticas, planes, programas y proyectos que permitan el desarrollo de la formación docente. LOE (2009).

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Indiscutiblemente una organización es un lugar en el cual convergen un determinado número de personas para trabajar en función de una meta, las cuales poseen valores, ideas, creencias u opiniones diferentes; en consecuencia no siempre estarán de acuerdo en cuanto a las decisiones a tomar y por lo tanto necesitan herramientas y habilidades que le permitan comunicarse y mantener una relación armoniosa a través de la cual puedan alcanzar sus objetivos.

Partiendo del análisis de los datos recolectados y el objetivo general de esta investigación: proponer un programa de formación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística dirigido al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez” del Municipio Valencia – Edo. Carabobo. Se concluye en relación a los objetivos específicos, lo siguiente:

De acuerdo al *Objetivo N° 1*, Diagnosticar la necesidad de capacitación que posee el personal directivo y docente en el manejo de conflictos dentro U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”. Se encontró que tanto el personal docente como directivo tienen conocimiento respecto a las acciones que pueden llevar a generar conflictos dentro de la organización y los valores presentes en la organización respecto a la forma en que se realizan las tareas y se cumple con las responsabilidades, al igual que la importancia de detectar las barreras comunicacionales. Así mismo se pudo diagnosticar que se presta poca atención a la importancia de monitorear las acciones y reacciones ante un problema, así como llevar un seguimiento y evaluar o calificar las acciones tomadas ante una situación de conflicto. Del mismo modo, se encontró que existe escaso uso de técnicas para el manejo de conflicto que además estimulen el desempeño del personal de la U.E.E. “Eduardo Arroyo Álvarez”.

En cuanto al *Objetivo N° 2*, Explorar los conocimientos que posee el personal directivo y docente sobre la Programación Neurolingüística como herramienta para el manejo de conflicto. Los datos analizados revelaron que la mayoría del personal reconoce la importancia de mantener una comunicación eficaz para favorecer las relaciones interpersonales y evitar conflictos, sin embargo, la mayoría también expreso que sólo algunas veces se demuestran habilidades comunicativas para esto. De acuerdo a esto, cabe señalar que al mantener una comunicación eficaz que garantice la transmisión y comprensión clara de la información, se obtienen relaciones interpersonales eficaces en las que se reducen las discrepancias o desacuerdos que pueden generar conflictos disfuncionales dentro de la organización.

En relación a los datos analizados sobre Programación Neurolingüística se pudo conocer que sólo algunas veces el personal aplica estrategias de reconocimiento de sistemas representativos de comunicación, movimientos oculares y lenguaje sensorial a fin de evitar conflictos; inclusive, algunos docentes expresaron nunca utilizarlos. Cabe señalar que un sistema representativo es la forma como se utilizan los sentidos externamente para percibir el mundo, e interiormente para representar la experiencia a sí mismos. Muy frecuentemente son utilizados por las personas y en ocasiones no son conscientes de ello. Los movimientos oculares permiten reconocer el sistema representativo que utiliza la persona para comunicarse y poder adecuar los mensajes para lograr una comunicación eficaz y de esta manera evitar malos entendidos. Esto sumado a la forma de expresarse que tienen las personas es su lenguaje sensorial y al reconocerlo se puede alcanzar una mejor sintonía al comunicarse. Lo cual no es posible en la institución debido a que la mayoría del personal expreso que sólo algunas veces se presta atención a esto.

Por otra parte, los datos analizados muestran que el personal directivo considera poseer las habilidades de compenetración (*rapport*) que plantea la PNL para evitar conflictos, sin embargo, la mayoría del personal docente expreso que esto solo se observa algunas veces, mientras que una minoría expreso que nunca es así. Es

importante señalar que esta habilidad resulta muy beneficiosa puesto que permite alcanzar un clima de confianza y entendimiento que permita establecer una comunicación significativa entre los miembros de la organización. En la U.E.E. “Eduardo Arroyo Alvarez”

En lo que se refiere al *Objetivo N° 3*, Determinar la factibilidad de un plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos basado en la Programación Neurolingüística. El análisis de los datos determinó que es factible la propuesta de un plan de capacitación, puesto que la mayoría del personal expreso que si estaría dispuesto a participar y consideran contar con los recursos necesarios.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la Propuesta para el Manejo de Conflictos en las Organizaciones Educativas Basado en la Programación Neurolingüística dirigida al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Alvarez”

Contenido:

Presentación	
Descripción de la propuesta	
Misión	
Visión	
Justificación	
Objetivos General	
Objetivos Específicos	
Factibilidad de la propuesta	
Descripción de las Fases del Programa	



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



**PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE
CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN
LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

Autora:
Licda. Kriss Mendivelso

Bárbula, Junio 2018

DESCRIPCIÓN DEL PLAN

Una organización se compone por varias personas con actividades claramente definidas que se interrelacionan entre sí y siguen una norma para alcanzar una meta o propósito; a su vez requieren esencialmente de la comunicación, la disposición y la cooperación para lograr sus objetivos, todas ellas interactúan y conviven en un mismo contexto. Dentro de las organizaciones los conflictos son algo natural, forman parte de lo cotidiano y están aludidos a las diferentes relaciones interpersonales. Estos afectan el ambiente de trabajo, las relaciones entre el personal y desfavorecen el desarrollo de la organización, obstaculizando el logro de sus objetivos. En este sentido, resulta indispensable, que los líderes de las organizaciones posean competencias apropiadas y oportunas que le permitan manejar los conflictos y resolverlos.

Lo mencionado anteriormente permite indicar la necesidad del personal directivo y docente de superarse y perfeccionar habilidades gerenciales, cognitivas, personales que beneficien su desempeño profesional, para lo cual se considera necesario la elaboración de este plan estratégico de capacitación para el manejo de conflictos, que brinda herramientas comunicacionales y a su vez fortalece la relaciones interpersonales de todos los miembros de la organización.

Dentro de este marco, el objetivo general de este plan es formar al personal directivo y docente para la aplicación de la Programación Neurolingüística como herramienta para el manejo de conflictos dentro de la organización.

Es por ello que, el presente plan de capacitación se estructura en una serie de 4 fases, las cuales permitirán paso a paso cumplir con los objetivos propuestos, de teoría, práctica y aplicación por medio de un plan de actividades.

La **Fase 1; PNL. ¿Teoría, herramienta, habilidad, modelo?**: en esta fase se presentará toda la información teórica referente la Programación Neurolingüística, la cual se facilitara al personal directivo y docente de la institución por medio de charlas y conversatorios.

La **Fase 2; Conóctete a ti mismo y a tu semejante**: se trata de desarrollar a través de un taller teórico- práctico una serie de actividades vivenciales que permitirán a los participantes del programa de formación reconocer su sistema representativo de preferencia e identificar el de otro compañero.

La **Fase 3; Manejo de Conflictos ¿Qué, cómo, cuándo, por qué y para qué?** se presentará toda la información teórica referente al Manejo de Conflictos, la cual se facilitara al personal directivo y docente de la institución por medio de charlas y conversatorios

La **Fase 4; PNL, una Herramienta para el Manejo de Conflictos**: esta fase se desarrollara a través de un taller en el cual se llevaran a cabo una serie de actividades que permitan vincular los conocimientos adquiridos sobre el tema y las aplicaciones que puedan tener; al mismo tiempo, permitirá a los participantes incluir una actividad nueva que cubra nuevos intereses partiendo de las actividades realizadas en las primeras tres fases.

MISIÓN

Se pretende brindar al personal directivo y docente de la U.E.E. “Eduardo Arroyo Álvarez” un Programa de formación que le permita adquirir las herramientas necesarias para el manejo de conflictos en la organización educativa, a través de los postulados de la Programación Neurolingüística.

VISIÓN

Promover la continua formación académica y el uso de la Programación Neurolingüística como herramienta comunicacional que facilite el manejo de conflictos dentro de las organizaciones educativas y desarrolle nuevas habilidades comunicativas en los líderes educativos favoreciendo su desempeño personal y las relaciones interpersonales.

JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas son organizaciones complejas donde conviven diferentes personalidades de diferente sexo y edad. Esta diversidad hace complejo también el proceso de comunicación y de relacionarse interpersonalmente, creando frecuentemente las condiciones previas a un conflicto por la variedad de opiniones ideas y formas de comportarse, lo cual influye en el ambiente de la organización. Tomando en consideración esto y los resultados obtenidos dada la aplicación del instrumento e recolección de datos para la investigación, surge la siguiente propuesta; la cual ofrecerá al personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”, la visión de continuar su formación académica, profesional y personal, abarcando diferentes aspectos de la vida que le permitan alcanzar un desempeño eficaz y eficiente dentro de la organización.

En este sentido se presenta a la Programación neurolingüística como una herramienta para el Manejo de Conflictos dentro de las organizaciones educativas; la cual favorecerá al mismo tiempo las relaciones interpersonales de todos los miembros.

OBJETIVOS GENERAL

Formar al personal directivo y docente para la aplicación de la Programación Neurolingüística como herramienta para el manejo de conflictos dentro de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Facilitar al personal directivo y docentes la Fundamentación teórica y práctica sobre el Manejo de Conflictos y la Programación Neurolingüística
2. Desarrollar actividades que proporcionen a los directivos y docentes una formación integral, en cuanto a la aplicación de la Programación Neurolingüística en el manejo de conflictos dentro de la organización.
3. Fomentar la aplicación de la Programación Neurolingüística en el manejo de conflictos dentro de la organización.

FACTIBILIDAD DEL PLAN

A continuación se darán a conocer los elementos que garantizan y hacen factible la presente propuesta mediante el estudio de varios aspectos:

Factibilidad Institucional - Recursos Humanos

Esta viene dada por la receptividad, disposición e interés mostrado por todo el personal directivo y docente de la U. E. E. “Eduardo Arroyo Álvarez”, ubicada en la ciudad de Valencia en el estado Carabobo, todo esto se evidenció para el momento de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos porque se notó el interés en el tema que se plantea, ya que el manejo de conflictos es una habilidad necesaria en cualquier entorno.

Factibilidad Legal

La propuesta se fundamenta en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, ya que en esta se consagra el derecho que tiene todo ciudadano de recibir una formación educativa de calidad a través de la estimulación de sus capacidades, destrezas y habilidades. Así mismo en la ley Orgánica de Educación y el reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, donde se establece el derecho a la formación permanente de los docentes a fin de lograr una actualización y mejora del nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. Y es precisamente por el alcance de este derecho que se realiza esta propuesta ya que lo que se quiere es elevar la calidad educativa de los estudiantes.

Factibilidad Económica- Técnica

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la formación programada, y el costo real de los materiales que se vayan a utilizar durante su desarrollo. Esta se deriva de los aportes que se puedan conseguir para el momento de la aplicación con el consejo educativo, entes gubernamentales, no gubernamentales y el propio personal directivo y docente. Cabe destacar que los gastos económicos serán acordes al momento de la aplicación del programa.

FASES DEL PLAN

Fase 1: PNL. *¿Teoría, herramienta, habilidad, modelo?*

Fase 2, *Conócete a ti mismo y a tus semejantes*

Fase 3; *Manejo de Conflictos ¿Qué, cómo, cuándo, por qué y para qué?*

Fase 4; *PNL, una Herramienta para el Manejo de Conflictos*

Fase 1: PNL es. ¿Teoría, herramienta, habilidad, modelo?

Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos
Charla, dinámica y conversatorio	✓ Presentación y dinámica rompe hielo.	20 minutos	Lic. Kriss Mendivelso	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video beam ▪ Papel Bond ▪ Lápices ▪ Marcadores ▪ Colores ▪ Borradores ▪ Sacapuntas ▪ Buzón <p>Humanos:</p> <p>Personal Directivo y Docente</p>
	✓ Taller sobre la Programación Neurolingüística: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicios de la PNL ▪ Definición de términos básicos ▪ Sistemas representativos ▪ Estrategias de PNL ▪ Comunicación y PNL ▪ Beneficios de la PNL en la Educación. 	45 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Profesor especialista	
	✓ Elaboración de Mapa mental del tema expuesto en grupo.	25 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Presentación y explicación del mapa mental. ✓ Conversación sobre el tema expuesto	35 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Buzón de sentimientos: brevemente cada participante escribirá lo que más le agrado y disgusto de la actividad según como lo percibió a través de sus sentidos.	5 minutos	Personal Directivo y Docente	

Fase 2, *Conócete a ti mismo y a tus semejantes*

Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos
Taller, dinámica y conversatorio	✓ Dinámica de bienvenida.	20 minutos	Lic. Kriss Mendivelso	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video beam ▪ Hojas blancas ▪ Lápices ▪ Marcadores ▪ Colores ▪ Borradores ▪ Sacapuntas ▪ Buzón <p>Humanos:</p> <p>Personal Directivo y Docente</p>
	✓ Dinámica “A observar” cada participante observara los gestos o posturas de sus compañeros y las anotará.	Durante toda la actividad	Todos los participantes	
	✓ ¿Cómo nos comunicamos? ✓ de los Sistemas Representativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visual ▪ Auditivo ▪ Cinestésico ✓ Movimientos oculares ✓ Rapport	35 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Profesor especialista	
	✓ Realización de ejercicio para identificar el sistema representativo de preferencia.	15 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Canales de comunicación ✓ El lenguaje corporal	35 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Socialización grupal de la dinámica “A observar” ✓ Conciencia de nuestro lenguaje	30 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Profesor especialista	
	✓ Buzón de sentimientos: brevemente cada participante escribirá lo que más le agrado y disgusto de la actividad según como lo percibió a través de sus sentidos.	5 minutos	Personal Directivo y Docente	

Fase 3; *Manejo de Conflictos ¿Qué, cómo, cuándo, por qué y para qué?*

Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos
Charla, dinámica y conversatorio	✓ Dinámica de bienvenida.	20 minutos	Lic. Kriss Mendivelso	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video beam ▪ Papel Bond ▪ Lápices ▪ Marcadores ▪ Colores ▪ Borradores ▪ Sacapuntas ▪ Buzón <p>Humanos:</p> <p>Personal Directivo y Docente</p>
	✓ Taller sobre el Manejo de Conflictos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Conflicto? ▪ Tipos de conflicto ▪ Proceso de conflicto ▪ Técnicas para el manejo de conflicto ▪ Técnicas de estimulación de conflictos para mejorar el desempeño 	45 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Profesor especialista	
	✓ Elaboración de Mapa mental del tema expuesto en grupo.	25 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Presentación y explicación del mapa mental. ✓ Conversación sobre el tema expuesto	35 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Personal Directivo y Docente	
	✓ Buzón de sentimientos: brevemente cada participante escribirá lo que más le agrado y disgusto de la actividad según como lo percibió a través de sus sentidos.	5 minutos	Personal Directivo y Docente	

Fase 4; PNL, una Herramienta para el Manejo de Conflictos

Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Recursos
Taller, dinámica y conversatorio	✓ Dinámica de bienvenida.	10 minutos	Lic. Kriss Mendivelso	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Video beam ▪ Hojas blancas ▪ Lápices ▪ Marcadores ▪ Colores ▪ Borradores ▪ Sacapuntas ▪ Buzón <p>Humanos:</p> <p>Personal Directivo y Docente</p>
	✓ Resolución de situaciones de conflictos planteadas a equipos de trabajo formados de acuerdo a su sistema representativo preferido al comunicarse.	20 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Presentación de los resultados y las acciones tomadas ante las situaciones de conflicto planteadas.	20 minutos	Personal Directivo y Docente	
	✓ Actividad libre partiendo de las ideas del buzón de sentimientos	20 minutos	Todos los participantes	
	✓ Conversatorio acerca de la actividad en general desde la primera fase	20 minutos	Lic. Kriss Mendivelso y Personal Directivo y Docente	
	✓ Compromisos personales después de los aprendizajes adquiridos.	20 minutos	Todos los participantes	
	✓ Compartir con todos los participantes del programa de formación	30 minutos	Todos los participantes	

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alder Harry y Beryl Heather. (2005). *PNL en solo 21 Días*. Editorial EDAF. España.
- Barrios, Carmen V. (2013). *Manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana, San Carlos-estado Cojedes*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Celis, Maria, (2012). *La conducta en las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico- social*. Ediciones Universidad de Carabobo, FaCES. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Quinta edición. Editorial McGraw- Hill. Mexico.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial McGraw- Hill. Mexico.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial N°. 36.860 del 30/12/1999. Caracas.
- Diccionario de la Real Academia Española 22ª edición y las enmiendas incorporadas hasta 2012. Disponible en. www.rae.es/
- Divulgación Dinámica Formación (2017). ¿Qué es la PNI o Programación Neurolingüística.<http://www.divulgaciondinamica.es/blog/la-pni-programacion-neurolinguistica/>
- Gómez, Beatriz (2015). *La Comunicación en la Resolución de Conflictos entre los Docentes y la Gerencia Escolar*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial McGraw- Hill. México.

Inojosa (2014) *Plan Formativo Basado en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Resolución de Conflictos Dirigido al Personal Directivo de las Organizaciones Escolares*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Jiménez S, Manuela y Baldeón P, Natalia (2008). *Programación Neurolingüística como Apoyo al Éxito Comunicacional*. Trabajo de Grado. Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia

León G, Carlos A. (2016). *La Gestión del Conflicto en las Organizaciones Complejas*. Universidad Internacional de Andalucía. Edición Electrónica.
http://repositorio.biblioteca.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3

Mezones, Luis, (2012). *La comunicación en las organizaciones educativas*. Recuperado de: <http://mezones.blogspot.com/2012/04/la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>

Ministerio de Educación de Perú. (2009). *Aprendiendo A Resolver Conflictos en las Instituciones Educativas. Orientaciones Para Directivos Y Tutores de Primaria y Secundaria*. Tutoría Y Orientación Educativa. 1° Edición. Perú. Consultado el 01/03/2015 en: <http://ditoe.minedu.gob.pe/Materiales%20DITOE/App51.pdf>

O'Connor Joseph y Seymour John. (1996). *PNL para Formadores*. Ediciones Urano. Barcelona- España.

- Osteicoechea, Julyemil. (2010). *Manejo de Conflictos y Relaciones Interpersonales del personal directivo y docentes de educación Básica del Nivel Inicial*. Maracaibo- Estado Zulia. Venezuela. Consultado el 20/02/2015 en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03760.pdf>
- Rangel, Sugey (2012). *Capacitación Gerencial del Directivo y Manejo de Conflictos en las Instituciones de Educación Básica Primaria*. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo- estado Zulia. Venezuela.
- Reyes M, Jacobo (2009). Resolución de Conflictos Desde la P.N.L. <https://jacoboreyesmartos.wordpress.com/2009/12/09/resolucin-de-conflictos-desde-la-p-n-l/> (Consultado el 20/02/2015)
- Rimer, T (2009). *La Comunicación Eficaz Como Elemento Fundamental en la Función Supervisora Ejercida Por el Director de Educación Primaria en Optimización de la Calidad Educativa en Venezuela*. Compilación con fines didácticos. LECTURA 10. Universidad Nacional Abierta. Dirección de Investigaciones y Postgrado. Caracas. Venezuela. Recuperado de: <http://dip.una.edu.ve/mae/desarrolloorg/paginas/LECTURA%2010%20%20LA%20COMUNICACI%C3%93N%20EFICAZ%20COMO%20ELEMENTO%20FUNDAMENTAL%20EN%20LA%20FUNCI%C3%93N%20SUPERVISORA.pdf>
- Rivas, P (2004). LA FORMACIÓN DOCENTE, REALIDAD Y RETOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.ULA. Educere. Artículos arbitrados. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19839/1/articulo9.pdf>
- Robbins, Stephen. P., y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ra ed. Edición en Español. Pearson Educación. México.

Rojas, Hermeira (2014). *La Programación Neurolingüística y su Relación con el Desempeño Docente de Educación Media, Caso: Liceo Bolivariano Alejo Zuloaga, Estado Carabobo*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Viaña G, Angely. (2013). *Programación Neurolingüística como Herramienta de Resolución de Conflictos en las Comunidades Educativas*. Universidad de Zulia. Trabajo de postgrado. Maracaibo- estado Zulia. Venezuela. http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2014-06-06T11:48:01Z-4903/Publico/viana_garcia_angely.pdf

Zambrano, Wilbelis (2015). *Comunicación Asertiva y Manejo de Conflictos Laborales en Educación Básica Primaria*. Universidad Rafael Urdaneta. Trabajo de postgrado. Maracaibo- estado Zulia. Venezuela. <http://docplayer.es/22607309-Universidad-rafael-urdaneta-vice-rectorado-academico-decanato-de-postgrado-e-investigacion-post-grado-en-supervision-educativa-derechos-reservados.html>

ANEXOS



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



CUESTIONARIO

Estimado (a) colega

El presente instrumento que se presenta tiene como propósito recabar información necesaria para efectuar la investigación titulada: **MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**. A las cuales usted podrá darle respuestas a través de una escala de estimación, con respuestas que están categorizadas desde la 3 hasta la 1.

Es oportuno hacer mención que la información que Usted suministre es de carácter anónimo y será utilizada de manera confidencial y para uso exclusivo de la investigación, por tales motivos no necesita identificarse. En tal sentido, se agradece su valiosa colaboración por cuanto de ella depende la culminación de la misma.

ÍTEMS

Nº Pregunta	Considera usted que en la institución el personal directivo y docente evita conflictos al:	1 Siempre	2 Algunas veces	3 Nunca
1	Tener definidas las tareas en el proceso de trabajo.			
2	Mantener una comunicación informal como medio de contacto social y apoyo.			
3	Seguir canales de comunicación formal establecidos en las líneas jerárquicas de la organización.			
4	Llevar a cabo el proceso de planificación y organización de las actividades.			
5	Detectar barreras comunicacionales.			

6	Reconocer sus responsabilidades.			
7	Poseer valores que favorecen las relaciones interpersonales.			
8	Expresar sus sentimientos personales.			
9	Monitorear acciones y reacciones de sus compañeros ante un problema			
10	Calificar los resultados de las acciones ejecutadas.			
11	Utilizar técnicas específicas para la resolución de problemas.			
12	Estimular el desempeño del personal.			
13	Mantener una comunicación eficaz que favorece las relaciones interpersonales.			
14	Poseer habilidades comunicativas para el logro de la armonía laboral.			
15	Aplicar estrategias de reconocimiento de sistemas representativos de comunicación.			
16	Observar los movimientos oculares de sus compañeros para comunicarse.			
17	Reconocer la forma de expresarse que utiliza cada compañero al comunicarse.			
18	Poseer la habilidad de compenetración (rapport) que plantea la PNL.			
19	Estar dispuesto a participar en un programa de formación para el manejo de conflictos.			
20	Disponer recursos materiales para participar en un programa de formación para el manejo de conflictos.			



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



Estimado (a) experto (a):

Saludos cordialmente; a continuación se adjunta un cuestionario con opciones de respuestas que estarán categorizadas desde 3 hasta 1, para su validación y posteriormente aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el trabajo de Grado, titulado: **MANEJO DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**. Dicho cuestionario presenta 34 preguntas con respuestas cerradas policotómicas (Siempre/Algunas Veces/Nunca), relacionadas con los tópicos en estudio.

La validación abarcará aspectos relacionados a la pertinencia, claridad y coherencia del mismo.

Esperando su respuesta, y agradeciendo de antemano toda la colaboración que pueda prestar en esta evaluación, queda de usted.

Muy atentamente

Lcda. Kriss Mendivelso
C.I: V- 17.614.159

Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: _____

Cédula de Identidad: _____

Lic. Msc. Dr. (a). En: _____

Egresado (a) de la Universidad: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Ítem	Pertinencia		Claridad		Coherencia		OBSERVACIONES
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	
<i>01</i>							
<i>02</i>							
<i>03</i>							
<i>04</i>							
<i>05</i>							
<i>06</i>							
<i>07</i>							
<i>08</i>							
<i>09</i>							
<i>10</i>							
<i>11</i>							
<i>12</i>							
<i>13</i>							
<i>14</i>							
<i>15</i>							
<i>16</i>							
<i>17</i>							
<i>18</i>							
<i>19</i>							
<i>20</i>							

OPINIÓN DEL EVALUADOR

Firma del Experto: _____ Fecha: _____

Tabla de Cálculo de la Confiabilidad

K=20,000

Vi=7,297

Vt=49,082

Secc1=1,053

Secc2=0,851

Vabs=0,851

α =0,896

SUJETOS	ITEMS																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	31
2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	23
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	22
4	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	2	2	18
5	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
6	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
7	2	0	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	33
8	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	30
9	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35
10	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
11	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	31
12	1	1	2	2	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	23
13	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	38
14	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	2	2	18
15	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
16	1	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	2	2	19
17	2	0	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	33
18	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	30
19	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35
20	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
TOTAL	32	16	34	37	32	32	36	22	25	25	25	32	32	32	27	23	25	22	38	36	
VARIANZA INTERNA	0,3	0,4	0,4	0,1	0,3	0,3	0,17	0,31	0,51	0,72	0,72	0,25	0,25	0,25	0,56	0,66	0,41	0,52	0,09	0,2	