



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRIA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

“La negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa de Secundaria Ramón Castilla del Distrito de Pucala, Provincia de Chiclayo - Región Lambayeque 2014”.

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

PRESENTADA POR:

Jose Dagoberto Rafael Irigoin

Roosevelt Pintado Requejo

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2017**

“La negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa de Secundaria Ramón Castilla del Distrito de Pucala, Provincia de Chiclayo - Región Lambayeque 2014”.

JOSE DAGOBERTO RAFAEL IRIGOIN

AUTOR

ROOSEVELT PINTADO REQUEJO

AUTOR

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON

ASESOR

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado de **MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

APROBADO POR:

Dr. FELIX LOPEZ PAREDES
PRESIDENTE

Dr. PERCY MORANTE GAMARRA
SECRETARIA

M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS
VOCAL

LAMBAYEQUE – PERÚ
2017



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 000265



Siendo las 9.00 horas del día 05 de Octubre del año dos mil dieciséis, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1227-2017-UP-D-EDUCSE de fecha 29.08.2017 conformado por:

<u>FELIX LOPEZ PARRALES</u>	PRESIDENTE(A)
<u>PERCY MORALES GONZALEZ</u>	SECRETARIO(A)
<u>LUIS PEREZ CABREJO</u>	VOCAL
<u>DANTE GUEVARA SERVIGN</u>	ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada

'LA NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE SECUNDARIA RAMON CASTILLO DEL DISTRITO DE PUCALLA, PROVINCIA DE CHICLAYO - REGIÓN LAMBAYEQUE'

presentado por (el)(la)(los)(las) tesista(s) JOSE ROBERTO RAFAEL TRIGORA Y ROOSEVELT PINTADO RESGUINO
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1326-2017-UP-D-EDUCSE

de fecha 13-09-2017

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por (el) (la) (los)(las) sustentante(s), quien(es) obtuvo (obtuvieron) 22 puntos que equivale al calificativo de MUY BUENO

En consecuencia (el) (la) (los)(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO CIENTISTA DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

Siendo las 10.30 AM horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones:

Se asiste en otros presunte

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Bach. JOSÉ DAGOBERTO RAFAEL IRIGOIN, Lic. ROOSEVELT PINTADO REQUEJO investigadores principales y Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN, asesor de la Tesis denominada: **LA NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE SECUNDARIA RAMON CASTILLA DEL DISTRITO DE PUCALA, PROVINCIA DE CHICLAYO- REGIÓN LAMBAYEQUE 2014**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.



Bach. José Dagoberto Rafael Irigoín
AUTOR



Lic. Roosevelt Pintado Requejo
AUTOR



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
ASESOR

DEDICATORIA

A DIOS: Que me da todo, guiando mi vida por un sendero de justicia y entendimiento.

A MI MADRE: Por dejarme un tesoro de ejemplo de humildad, esfuerzo y honradez en cada acción de mi vida.

A MIS TRES HIJOS: Yamileth, Diana y Víctor que son la razón de vivir y de superación, a mi esposa Jesús por su comprensión.

JOSÉ DAGOBERTO

A MIS PADRES: Marcial y Albertina, que a pesar de su ausencia física, siempre me alentaron con su hálito espiritual.

A mi esposa, hijos y nietos, por su apoyo, comprensión y alegría que motivaron la consecución del objetivo propuesto.

ROOSEVELT

AGRADECIMIENTO

| Al director **Lic. Rogelio Núñez Espinoza** y a todos los docentes que laboramos en la institución educativa Ramón Castilla de Pucalá por la disposición a colaborar en realización de la investigación, proporcionando información oportuna.

| A nuestros colegas de la maestría que compartimos dos años de experiencias de aprendizajes en las aulas, apoyándonos mutuamente en los trabajos de investigación con valiosas informaciones.

| A todos nuestros maestros del programa de maestría en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estratégica, por sus sabias enseñanzas y orientaciones pertinentes que nos permitieron la realización del presente trabajo de investigación.

| A nuestro asesor, **Dr. Dante Guavara Servigón**, por su apoyo permanente e incondicional para llevar con éxito el presente trabajo de investigación.

INDICE

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	14
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA	
INSTITUCIONAL EN EL NIVEL SECUNDARIO	14
1.1. Antecedentes históricos de la provincia de Chiclayo	14
Aspectos socioculturales de la provincia de Chiclayo.	15
Antecedentes históricos del distrito de Pucallá	16
Aspectos socioculturales del distrito de Pucallá.....	16
Institución Educativa de secundaria “Ramón Castilla”	17
1.2. Surgimiento del problema.....	18
1.3. Principales manifestaciones y características del clima	
organizacional.	23
1.4. Metodología de la investigación.....	25
CAPÍTULO II.....	29
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE	
GESTIÓN DE CONFLICTOS BASADAS EN LA NEGOCIACIÓN Y LA	
MEDIACIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA INSTITUCIONAL.....	
2.1. Fundamentos epistemológicos de la gestión de conflictos.	29
2.2. Teorías relacionadas con el problema de la investigación.	31
2.2.1. Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de	
educación básica de R. Olivar e Y. Romero	31
2.2.2. Enfoque de las estrategias administrativas en relación con los	
factores asociados al clima organizacional de T. Hernández; K.	
Obando y Otros.....	34
2.3. Base conceptual	46
2.3.1. Administración de la educación.....	46
2.3.2. Gestión administrativa en los centros educativos.....	47

2.3.3. Clima organizacional.....	48
2.3.4. Resolución de conflictos en las instituciones educativas.....	49
2.3.5. Negociación.....	50
2.3.6. Mediación en los conflictos.....	50
2.3.7. Motivación.....	53
2.3.8. Sensibilidad cultural	55
2.3.9. Técnicas de comunicación	56
2.3.10. Bases, valores, creencias y actitudes de autoevaluación.....	59
2.3.11. Promoción de valores dentro de la organización educativa.....	60
CAPÍTULO III.....	63
RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	63
3.1. Resultados de la investigación.....	63
3.2. Descripción de la propuesta.....	66
3.3. El modelo de la propuesta.....	81
3.3.1. Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.	81
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS.....	102

RESUMEN

Los diversos aportes teóricos resaltan la importancia que tienen los aspectos teóricos y prácticos en la resolución de conflictos en las organizaciones sociales, los mismos que se construyen a partir de valores, creencias, actitudes y técnicas básicas. Del mismo modo que un edificio no puede sostenerse sin un cimiento firme, no es posible lograr la entrega y la calidad en la enseñanza de la resolución de conflictos sin una debida capacitación y orientación hacia la tolerancia, la cooperación y la colaboración junto con técnicas de comunicación y de pensamiento que faciliten y no impidan los procesos de resolución de conflictos. Los valores, las creencias, las actitudes y las técnicas son prerequisites esenciales para la resolución exitosa de conflictos. Su objetivo es ayudar a los educadores en la resolución de conflictos, a examinar, elucidar y enriquecer orientaciones y técnicas básicas en el contexto de su práctica profesional y la de sus estudiantes. Las estrategias de negociación y mediación de conflictos contribuyen a mejorar el clima de la institución educativa. Para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos que van desde el nivel epistemológico, complementados con aportes teóricos relacionados con la problemática. El diseño de la propuesta se sustenta en los fundamentos de la epistemología de la gestión de conflictos; en la propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y en el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional de T. Hernández; K. Obando, y otros.

Palabras clave: Estrategias de gestión, negociación, mediación de conflictos, clima organizacional.

ABSTRACT

The various theoretical contributions highlight the importance of theoretical and practical aspects in resolving conflicts in social organizations, which are built on values, beliefs, attitudes and basic techniques. Just as a building can not be sustained without a firm foundation, it is not possible to achieve delivery and quality in teaching conflict resolution without proper training and orientation towards tolerance, cooperation and collaboration along with Communication and of thought that facilitates and does not impede the processes of resolution of conflicts. Values, beliefs, attitudes and techniques are essential prerequisites for successful conflict resolution. Its purpose is to help educators in conflict resolution, to examine, elucidate and enrich basic orientations and techniques in the context of their professional practice and that of their students. Strategies for negotiation and conflict mediation contribute to improving the climate of the educational institution. For a better understanding of this problem it has been necessary to rely on theoretical approaches that go from the epistemological level, complemented with theoretical contributions related to the problematic. The design of the proposal is based on the foundations of the epistemology of conflict management; In the proposal for the reduction of conflicts in schools of basic education of R. Olivar and Y. Romero; And in the approach of the administrative strategies in relation to the factors associated to the organizational climate of T. Hernández; K. Obando, and others.

Key words: Management strategies, negotiation, mediation of conflicts, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, en particular en América Latina, los sistemas educativos necesitan modernización, decisión y voluntad para el cambio en el sistema educativo, a fin de elevar la calidad por su incidencia en el crecimiento de la productividad de las economías nacionales y en el desarrollo individual y social del hombre. Urge la necesidad de realizar grandes esfuerzos para enfrentar los desafíos que la educación tiene ante sí. Las instituciones educativas requieren mejorar la calidad de sus procesos y funciones, su infraestructura, su capacidad de gestión y muy especialmente su competencia en el mejoramiento pedagógico para ser cada día más eficaces.

Para tal efecto, es evidente la necesidad de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo especialmente en los directivos, profesores y que la escuela se convierta en una institución donde se proyecte hacia el futuro para enfrentar los nuevos retos. En ese sentido, Jorge Calle García, Iliana María Fernández Fernández, y Eva Sánchez García (2011) manifiestan, que, si uno de los fines de las instituciones educativas es la socialización; y los conflictos y las diferencias entre las personas forman parte de nuestras relaciones sociales; el sistema educativo entonces debe asumir que ese proceso de socialización incluye el hacer frente a los problemas de convivencia, y el aprender a resolver los conflictos, de forma pacífica y cooperativa. Jorge Calle García, Iliana María Fernández Fernández, y Eva Sánchez García (2011) asumen, que se debe promover, por tanto, no sólo el desarrollo de competencias cognitivas, sino también socio-afectivas y emocionales. De ello se infiere, que es incuestionable la importancia que el clima escolar tiene para la calidad de la educación. Enseñar a los alumnos a comportarse de manera constructiva y solidaria y a organizarse en la clase, constituye un requisito para poder enseñar y aprender. Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio.

Robinson (2009) plantea que el conflicto, constituye un fenómeno natural y es parte de la vida diaria escolar; existe en las aulas, en los patios, en los corredores, entre los alumnos, maestros, padres de familia y todos los que intervienen en el proceso educativo. Sin duda, es un hecho básico de la vida, un suceso potencialmente positivo y una oportunidad constante para aprender, sin embargo, aún se necesita desde el ámbito educativo entrar en el proceso de

mediación y buscar vías de solución a esta problemática. Por otra parte, Kreidler (2006) expresa que actuando y enseñando las ideas y los ideales de la resolución de conflictos entre todos los que conformamos la comunidad educativa, podremos contribuir a la reducción de la violencia en nuestra sociedad y a la creación de aulas pacíficas para las generaciones futuras.

El problema planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera, las estrategias de la negociación y mediación de conflictos, fortalecen el clima organizacional de la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá?

El objeto de estudio considerado fue el proceso de gestión en relación con el clima institucional en el nivel educativo secundario. Y el **campo de acción** quedo establecido en estrategias de negociación y mediación de conflictos en la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc.

Los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación son los fundamentos de la epistemología de la gestión de conflictos; como aportes teóricos relacionados con el problema de la investigación se tiene la propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional por T. Hernández; K. Obando, y otros. Los objetivos planteados son.

Objetivo general:

Diseñar estrategias de negociación y mediación de conflictos, sustentadas en la propuesta de R. Olivar e Y. Romero sobre la reducción de conflictos en escuelas de educación básica asimismo en el enfoque de estrategias administrativas asociados al clima organizacional de T. Hernández; K. Obando, y otros; para mejorar el clima institucional en la gestión escolar elevando el nivel de formación del estudiante de la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Objetivos específicos son:

- Desarrollar un diagnóstico situacional para conocer y comprender las características de la gestión escolar moderna basadas en un clima institucional positivo de la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.
- Proponer estrategias de negociación y mediación de conflictos, que mejorarán la gestión escolar, creando un clima institucional favorable para elevar el nivel de formación del estudiante en la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias de negociación y mediación de conflictos, sustentadas en la propuesta de reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y en el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional de T. Hernández; K. Obando, y otros; entonces es posible mejorar el clima institucional de la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

El presente informe está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la ciudad de Chiclayo y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

Los autores

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL NIVEL SECUNDARIO

En este primer capítulo se propone una breve descripción de la ciudad de Chiclayo; en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque.com). También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1. Antecedentes históricos de la provincia de Chiclayo

La provincia de Chiclayo fue creada el 18 de abril de 1835 durante la gestión del alcalde José Leonardo Ortiz, quien lideraba los intereses de los pobladores del lugar durante los inicios de la era republicana. Comprometiendo su apoyo al coronel Felipe Santiago Salaverry en sus levantamientos contra Agustín Gamarra. En homenaje al carácter luchador de los chiclayanos le concedió el título de “Heroica Ciudad de Chiclayo”, a un pequeño pueblo que avizoraba ser la gran ciudad del departamento.

Chiclayo según los historiadores Lorenzo Huertas, Enrique Brüning, Antonio Raimondi, Walter Sáenz, Carlos Bachmann y Marco Caveró, fue un pueblo étnico cuyos pobladores originales fueron de Collique y el Cinto; ellos afirman que Chiclayo fue fundada por el cacique Juan Chiclayo, pero, Luis Arroyo sostiene que la fundación de Chiclayo fue fundada por los padres franciscanos de la Iglesia Santa María de los Valles de Chiclayo.

Chiclayo tiene una gran riqueza ancestral, en sus alrededores se encuentran impactantes complejos arqueológicos pertenecientes principalmente a la cultura mochica originaria de estas tierras; se piensa que el territorio chiclayano fue un gran centro administrativo, pre-hispánico, debido a que se encuentra en un valle muy fértil.

La Ciudad de Chiclayo logró su independencia un 31 de diciembre de 1820, el acta de libertad fue suscrita en parte por Antonio Chimpén y Joaquín Navarro regidores nativos, y por Felipe Torres, Valentín Castro regidores españoles y por último por el Alcalde de la Ciudad de Chiclayo Santiago de Burga.

Tiempo después el 15 de abril de 1835 Chiclayo fue elevada a la categoría de ciudad, y posteriormente como se menciona anteriormente el 18 de abril del mismo año se crearía la Provincia de Chiclayo capital de la Región Lambayeque. Dentro del territorio de la Provincia de Chiclayo se han encontrado vestigios arqueológicos muy importantes como el Señor de Sipán en Huaca Rajada, el Señor de Sicán en Batán Grande, entre otros.

I. Aspectos socioculturales de la provincia de Chiclayo.

El suelo de la provincia es mayoritariamente llano, con suave pendiente que se va elevando de Oeste a Este. Aquí se distinguen ligeras ondulaciones y elevaciones formadas por continuas acciones aluviales, de los vientos o el hombre. Los terrenos de cultivo han sido objeto de una intensa labor de nivelación para facilitar el riego.

La llanura se interrumpe tanto en las partes próximas a la costa, como en las medias por los cerros aislados como Cruz del Perdón, Cerropón, Cruz de la Esperanza, Boro y en las más alejadas, ubicadas en los distritos de Chongoyape, Oyotún, hacia la parte final de los contrafuertes andinos.

La principal y más extensa región natural es la Chala o Costa, comprendida entre los 0 m. y 500 msnm., en tanto la Yunga Marítima, es pequeña y corresponde a los contrafuertes andinos ubicados en los distritos de Chongoyape, Oyotún y Nueva Arica.

Su clima es templado, seco, con algunos fuertes vientos que se denominan ciclones, de buen sol la mayor parte del año, no hay heladas ni granizadas, generalmente tampoco hay precipitaciones pluviales que alcancen siquiera lavar las polvorientas hojas de la vegetación, salvo aquellas que se presentan en los periodos denominados fenómenos del Niño, que son de regular intensidad y sorprenden a los desprevenidos pobladores ocasionando cuantiosos daños en las viviendas, caminos e infraestructura agrícola. Gran parte de su territorio está regado por los ríos Zaña y Chancay. También dispone de una rica capa freática o corrientes de agua subterránea, la cual es extraída para complementar el agua de los ríos. La provincia tiene una extensión de 3 288,07 km² y se divide en veinte distritos.

II. Antecedentes históricos del distrito de Pucalá

El distrito fue creado mediante Ley No. 26921 del 29 de enero de 1998, durante el segundo período de gobierno del Presidente Fujimori. Según la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, consideró los límites siguientes: Norte: Con el predio Batangrande, la Hacienda Tabacal y el río Chancay. Sur: Con el río Reque y la Playa de Casquef (ubicada en Pampagrande). Este: Con las Haciendas Tabacal y La Ramada. Oeste: Con los pueblos de Tumán, Fanupe, Batangrande, Luya y el Palmo.

III. Aspectos socioculturales del distrito de Pucalá.

El distrito de Pucalá está situado en la parte norte de la costa peruana, al Este de la provincia de Chiclayo; exactamente a 30.1 kilómetros de esta ciudad y a 800.1 kilómetros de la ciudad de Lima, la capital del Perú. Sus coordenadas geográficas son 6° 35' a 6° 48' latitud sur y de 79° 21' a 79° 41' latitud oeste.

Hidrología

El distrito de Pucalá está situado en la parte norte de la costa peruana, al Este de la provincia de Chiclayo; exactamente a 30.1 kilómetros de esta ciudad y a 800.1 kilómetros de la ciudad de Lima, la capital del Perú. Sus coordenadas geográficas son 6° 35' a 6° 48' latitud sur y de 79° 21' a 79° 41' latitud oeste.

Clima

El distrito de Pucalá presenta características de desierto sub tropical con presencia de sol durante casi todo el año. La temperatura media anual es entre 24 y 30 grados centígrados y en invierno baja hasta los 17° C. Precisamente, su clima y otras condiciones naturales existentes en esta parte del Perú, favorecen notablemente la siembra y cultivo de caña de azúcar y otros productos. Pucalá se encuentra a una altura de 54 m.s.n.m.

Vías de acceso.

La vía terrestre de acceso al distrito de Pucalá y a la Empresa Agro Pucalá S.A.A. está conectada a todas las ciudades el norte y sur del país por la carretera panamericana, teniendo también acceso a la sierra y selva peruana. A 30 .1

kilómetros está la ciudad de Chiclayo, se encuentra el aeropuerto internacional "José Abelardo Quiñones González; desde donde se puede desplazar a diferentes puntos del país y el extranjero

IV. Institución Educativa de secundaria "Ramón Castilla"



Plana docente y administrativo.

Personal directivo: 02

Personal jerárquico: 01

Personal docente: 25

Auxiliares de educación: 03

Personal administrativo: 02

Personal de mantenimiento y guardianía: 03

Personal CAS: 06

Misión

Somos una institución educativa pública que forma estudiantes competentes para enfrentar los retos del siglo XXI con un enfoque científico-humanista.

Visión

Ser una Institución educativa pública líder en la región Lambayeque que forma estudiantes competentes para afrontar los retos del siglo XXI con una comunidad educativa comprometida en el logro de los aprendizajes, en un clima institucional favorable.

1.2. Surgimiento del problema.

En América Latina según García Guadilla, (1998) han confluído problemas críticos a nivel de la educación que tienen relación con el estudiante, profesor y la institución educativa en sí, entre los que se mencionan: El crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un alto porcentaje de docentes y predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones educativas que no reúnen los requisitos mínimos para un trabajo y formación de las instituciones educativas, dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación, entre otros.

En la mayoría de las investigaciones que se han realizado en las tres últimas décadas, acerca del clima organizacional se considera, que fue Kurt Lewin (1890-1947) psicólogo germano-estadounidense, interesado en la investigación de la psicología de los grupos y de las relaciones interpersonales; el introductor del constructo clima en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones, ya que este autor introdujo con mayor precisión el término de clima social. La incorporación del término clima social en la bibliografía científica se produjo por primera vez en 1939.

Fue entonces cuando Lewin, Lipptip y Witte (1939) publicaron un trabajo que tuvo como objeto de estudio describir los distintos ambientes que se generaban de un campamento de verano escolar, los sentimientos, y los procesos sociales entre los niños del campamento. Se trataba de describir los distintos modelos de actuación que seguían los líderes o responsables en relación con las actividades propias del campamento. De la investigación se concluía que de los distintos estilos de liderazgo que se consideraban (democrático, autoritario, laissez faire), influían en la generación de diferentes ambientes, de unos contextos sociales diferentes, esos contextos que se aceptaban serían el clima, de este modo fue asentado en la producción científica.

La investigación del clima institucional cobra sentido por el interés en conocer y comprender el comportamiento de los individuos en el contexto laboral, en entender las formas en que los miembros de una organización experimentan, sienten, esa organización (Schneider, 2000). Desde los primeros trabajos de

investigación (Lewin, Lippitt y White, 1939), el clima se ha convertido en uno de los tópicos más influyentes en la investigación del comportamiento organizacional. No obstante, cuando intentamos definirlo, nuestra primera impresión es de cierta confusión y ambigüedad. A pesar de ello, se adoptará una de las definiciones más extendidas en la literatura sobre clima, la propuesta por Schneider, Ehrhart y Macey (2011) que definen el clima como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las políticas, prácticas y procesos, así como las conductas que una organización recompensa, apoya y espera en un contexto laboral y el significado psicológico que ellas adquieren para sus miembros.

Por otra parte, tenemos a los estudios realizados por Edwar C. Tolman, (1926) los cuales versaban sobre los mapas cognitivos individuales del ambiente, a los que se ha considerado como antecedente del concepto de clima organizacional, cuestión que desarrollo más tarde en el año de 1948. Otros autores han considerado que fueron dos grandes escuelas las que con el bagaje de toda tradición conceptual influyeron de manera más decisiva en el surgimiento del concepto de clima organizacional. En este sentido Luc Brunet (1987) analizando la documentación sobre este tema, asume que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente. Las dos escuelas a las que se refiere este autor son la Escuela de la Gestalt y la denominada escuela funcionalista. De acuerdo con esta última escuela, el comportamiento de un individuo tendría un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio.

El clima organizacional ha sido ampliamente investigado en contextos empresariales, marco que ha nutrido el desarrollo posterior de este concepto en ambientes exclusivamente educativos. Autores como Gairín (1999), Cornejo y Redondo (2001) vinculan el Clima con el ambiente total de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución educativa. A su vez López (1997) en complemento a ello refiere que el ambiente

del Centro educativo implica a las relaciones de sus miembros entre sí (profesores, administradores y directivos), así como las relaciones mutuas de toda la comunidad educativa (alumnos, padres y profesores) (López 1997), aproximación que refuerza el carácter relacional del concepto clima educativo.

Álvarez (1992) y Pérez de Maldonado (1997) dicen que el clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación. Pérez de Maldonado (1997) dice que el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores como “clima institucional,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores. (Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005)

A su vez, Álvarez (1992) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo. Por su parte, Halpin y Croft exponen que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución.

De igual manera Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente, directivo o funcionario de una institución educativa, debe tener presente

la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional. Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Según Esteve, Franco y Vera (1995), en los últimos años se ha ido desarrollando una crisis sin precedentes en la historia de la educación mundial quienes refieren la percepción de un desencanto que afecta de manera central al ejercicio de la docencia en los establecimientos que desarrollan procesos innovadores. Así como confirman Arón y Milicic (1999) cuando plantean que “un clima social insatisfactorio se relaciona fuertemente con el desgaste de los profesores”.

El desgaste profesional, el agotamiento docente, refiere la sensación de estar fundido lo que se manifiesta en sentirse excesivamente tensionado, irritable, pesimista y agotado física y emocionalmente. Así el burnout (Exhausto, agotado) constituye una respuesta negativa al estrés laboral al que han sido sometidos los docentes en las últimas décadas, décadas en que, como ya sabemos, se han desarrollado intensos movimientos de cambio, producto del proceso de globalización intensa y los consecuentes procesos de reforma educacional en los diversos países.

La definición más aceptada para comprender el concepto de burnout la ofrecieron inicialmente Maslach y Jackson en el año 1986, conceptualización que ha sido rectificada por Durán, Extremera y Rey (2001), señalando que el burnout es un síndrome compuesto por tres categorías de síntomas: **a.-** El cansancio emocional: donde la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos para hacer frente a la situación. **b.-** La despersonalización: Entendida como una respuesta impersonal, fría y cínica hacia los usuarios o beneficiarios de su actividad profesional. **c.-** La baja realización personal: lo que comprende sentimientos de incompetencia y fracaso.

Por otra parte, Gonçalves (2000) considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

En ese sentido, Hernández y Pozo (2001) destacan que actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Afirman que su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

Como ha de inferirse desde estas conceptualizaciones, el clima educativo no surge desde una dimensión individual, centrándose en un sujeto, sino que se constituye desde las percepciones del colectivo, así lo plantea Cornejo y Redondo (2001) cuando afirman que lo que define el clima de una institución “es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de Centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan. En el mismo sentido, Arón y Milicic (1999) refieren que el clima social escolar reúne las características atmosféricas que rodean a los actores de los centros educativos, considerando las características de cómo el contexto escolar proporciona (o no) las condiciones para que las personas, miembros del sistema escolar, se desarrollen armónica e integralmente.

Respecto a la medición del clima escolar Garran (2004) la entiende como “el conjunto de características psicosociales de un centro Educativo, determinado por todos aquellos elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez de los distintos

productos educativos. Adicionalmente es importante anotar que según Arón y Milicic (1999) “el clima escolar se valora por la calidad de relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y rechazo a los demás”. Por lo que se puede deducir que las relaciones que se derivan del ejercicio del ámbito educativo son complejas y sensibles.

Para R. Lickert (1967) constituyen “los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción–influencia existente en cada una de ellas; de conocer por un lado el establecimiento de patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente”. Según Lickert (1962) y Baker (1968) dicen que “el proceso de interacción y el sistema de interacción–influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana”.

1.3. Principales manifestaciones y características del clima organizacional.

En el Perú, el clima institucional viene adquiriendo singular relevancia en las instituciones no sólo educativas sino también a nivel de todas las instituciones públicas y privadas. Cada vez se fomenta la necesidad de la toma de conciencia por parte de las altas direcciones de conocer el estado y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de las instituciones. El clima institucional constituye el vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, la eficacia del personal y el desarrollo institucional; nos permite, identificar categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la institución tienen acerca de sus características propias.

De acuerdo a las diversas investigaciones desarrolladas en el campo educativo se puede percibir que existe un consenso en plantear que las instituciones educativas de los diversos niveles en nuestro país no se eximen de los diversos problemas generados en los climas de sus instituciones. Los problemas giran

por lo general en la falta de comunicación entre los agentes educativos, la falta de identidad institucional, las pugnas por el poder de la institución, la carencia de valores institucionales, la falta de calidad en los servicios educativos, entre otros. De otra parte, la percepción social que se tiene respecto a los estilos de hacer gestión institucional en la mayoría de centros educativos tanto primarios como secundarios es que persiste la continuidad de formas tradicionales de hacer gestión educativa.

Yolanda Maximiliana Pérez Huamán (Universidad San Ignacio de Loyola, 2012) en su trabajo “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla (Lima) asume que en los últimos años se ha podido evidenciar que hay una imagen negativa de las instituciones educativas, debido a la falta de comunicación, la poca tolerancia, los conflictos interpersonales, etc. los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la comunidad educativa pudiendo esto afectar al desempeño docente y al proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos de dichas instituciones. Por ello considera que es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros; ya que ello contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

De otra parte, Constanza Vélez y Gabriela Balbín (UNMSM, 2006) consideran que existe la necesidad de que los recursos humanos docentes que laboran en la esfera educacional en los niveles de primaria y secundaria requieran de una capacitación y progreso constante para asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización de los discentes. Conseguir estas exigencias requiere de innovaciones no sólo en el orden material de los centros educativos, sino en la aplicación de estilos de dirección y en el comportamiento profesional de los docentes que ocupan cargos directivos que apunten a un mejoramiento efectivo de su desempeño profesional para enfrentar el reto por la calidad de la educación.

Por otra parte, en la investigación realizada en la Universidad Particular Señor de Sipán de Chiclayo, realizada por Victoria Haydee Vejarano García y Cristian Jurado Fernández (2008) asumen que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. A su vez, César Hernández (2008) de la Universidad de La Cantuta, Lima manifiesta que las relaciones interpersonales entre directivos y plana docente de los centros educativos están llenas de incertidumbre, adolecen de autenticidad, solidez y apertura. Las instituciones educativas se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente, viéndose reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, en el desempeño docente, en la toma de acuerdos, en el seguimiento de las acciones realizadas, entre otras.

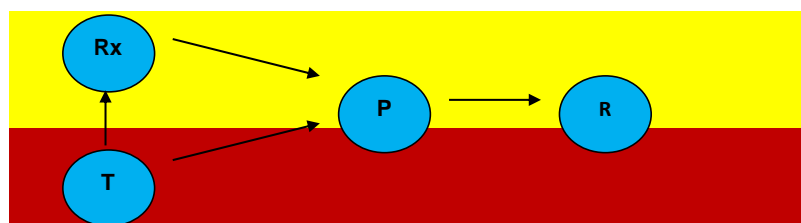
En lo que respecta a la Institución Educativa de Secundaria "Ramón Castilla" del distrito de Pucalá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque, encontramos que esta institución no se exime de la problemática antes descrita en otros centros educativos del país. Se puede observar que son muchos los docentes que expresan su malestar en relación al autoritarismo existente por parte de la gestión institucional; existen grupos antagónicos que son percibidos particularmente por el alumnado, constituyéndose en malos referentes; se carece de estrategias de gestión apropiadas para mediar y negociar frente a los conflictos suscitados en el personal docente; existe una atmósfera de intolerancia; los conflictos se solucionan recurriendo al autoritarismo; existe carencia de pertenencia y poca identificación con la institución educativa.

1.4. Metodología de la investigación.

Diseño de la investigación.

En el presente trabajo se propone contribuir a identificar las deficiencias que existen en el clima organizacional de la Institución Educativa de Secundaria "Ramón Castilla" del distrito de Pucalá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque. Así mismo se propone una estrategia de gestión de conflictos. Para ello durante el trabajo de investigación se describen las características más resaltantes encontradas en el problema de investigación, a través de recolectar datos sobre cada una de las variables: Dependiente; Clima institucional de la

Institución Educativa y la variable Independiente: Estrategias de gestión de conflictos basadas en la negociación y mediación. En base a lo descrito, el presente trabajo de investigación es de tipo propositivo.



Con formato: Espacio Después: 4,55 pto

Con formato: Espacio Después: 4,55 pto

Con formato: Espacio Después: 4,55 pto

Con formato: Espacio Después: 4,55 pto

Leyenda:

Rx: Estrategias de gestión de conflictos basadas en la negociación y mediación

T: Estudio o modelo teórico.

P: Clima institucional

R: Realidad deseada transformada

Población y muestra:

Población:

La población la constituyen los 25 profesores que conforman la plana docente del nivel secundario de la Institución Educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá. **(N)**

Muestra:

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 25 docentes que laboran en el nivel secundario de la Institución Educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá. **(N=n)**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que constituyen de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas utilizadas tenemos:

a.- Técnicas de observación, para determinar las actitudes y acciones de

comportamiento de los agentes educativos que caracterizan el clima en la Institución Educativa.

b. Técnicas de gabinete. - Nos permiten organizar y sistematizar la información recabada; para para ello se aplican instrumentos como fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.

c. Técnicas de campo

- Observación participante en la Institución Educativa:
- La encuesta por cuestionario. Nos ha permitido obtener información de los docentes respecto a sus relaciones interpersonales, sus opiniones, sus sugerencias, sus problemas, entre otros.
- Entrevista: Se orientó a la dirección de la institución, a fin de conocer su concepción de gestión, de liderazgo, de su relación con los docentes, entre otros
- Ficha de observación: Es un instrumento que nos permite registrar información sobre conductas en forma sistemática para valorar la información obtenida en forma adecuada. Así mismo, nos ha permitido visualizar diferentes comportamientos de los docentes, para tenerlos en cuenta al emitir los juicios de valorativos con respecto al clima organizacional en la organización educativa.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizará el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo, el método deductivo-inductivo; el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis.

Análisis estadístico de los datos.

Estadística Descriptiva. - Se empleará el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

1. Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Chiclayo como capital de la región Lambayeque se destaca por ser el centro neurálgico de las

actividades comerciales, bancarias, políticas, etc. de la región y de otras regiones como las del Nororiente peruano.

2. Las estrategias de gestión influyen de modo negativo en el clima institucional de la Institución Educativa de Secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque, por lo que resulta indispensable realizar una propuesta de intervención que contribuya a revertir tal situación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS BASADAS EN LA NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamento la Epistemología de la gestión de conflictos; como aportes teóricos relacionados con el problema de la investigación se tiene la propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional por T. Hernández; K. Obando, y otros.

2.1. Fundamentos epistemológicos de la gestión de conflictos.

La gestión, nacida de la administración empresarial se ha convertido en el eje de cambio en las instituciones. Todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, el logro del cero defecto, los círculos de calidad, la planificación por proyecto, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión. Según Grinberg (2010:108). Ésta constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones.

En el mundo de hoy, en particular en América Latina, los sistemas educacionales necesitan modernización, decisión y voluntad para el cambio en el sistema educativo, a fin de elevar la calidad por su incidencia en el crecimiento de la productividad de las economías nacionales y en el desarrollo individual y social del hombre. Urge la necesidad de realizar grandes esfuerzos para enfrentar los desafíos que la educación tiene ante sí. Las instituciones educativas requieren mejorar la calidad de sus procesos y funciones, su infraestructura, su capacidad de gestión y muy especialmente su competencia en el mejoramiento pedagógico para ser cada día más eficaces. Para alcanzar tal propósito es necesario contar con profesionales competentes, que posean un alto nivel de formación científica, de compromiso social, de motivación para el cambio y de autoestima. Además,

deberá contar con capacidades que les permitan realizar profundas reflexiones meta-cognitivas, auto-transformarse y buscar soluciones científicas a los problemas de la práctica profesional.

Para tal efecto, es evidente la necesidad de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo especialmente en los directivos, profesores y que la escuela se convierta en una institución donde se proyecte hacia el futuro para enfrentar los nuevos retos. En ese sentido, Jorge Calle García, Iliana María Fernández Fernández, y Eva Sánchez García (2011) manifiestan, que, si uno de los fines de las instituciones educativas es la socialización; y los conflictos y las diferencias entre las personas forman parte de nuestras relaciones sociales; el sistema educativo entonces debe asumir que ese proceso de socialización incluye el hacer frente a los problemas de convivencia, y el aprender a resolver los conflictos, de forma pacífica y cooperativa.

Jorge Calle García, Iliana María Fernández Fernández, y Eva Sánchez García (2011) asumen, que se debe promover, por tanto, no sólo el desarrollo de competencias cognitivas, sino también socio-afectivas y emocionales. De ello se infiere, que es incuestionable la importancia que el clima escolar tiene para la calidad de la educación. Enseñar a los alumnos a comportarse de manera constructiva y solidaria y a organizarse en la clase, constituye un requisito para poder enseñar y aprender. Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio.

La transformación del ser, según el Programa de la UNESCO, "la Educación a lo largo de toda la vida" (1996), constituye un aspecto de relevancia en los momentos actuales, es por ello que hoy se debe prestar atención a las investigaciones que abordan los aspectos referentes a las relaciones interpersonales en los colectivos de las instituciones educativas, para de esta forma atenuar los conflictos y las afectaciones del clima emocional que se dan en cada contexto educativo.

A nivel internacional se han realizado estudios sobre la solución de conflictos en las instituciones educativas. En México, por ejemplo, Robinson (2009) plantea que el conflicto, constituye un fenómeno natural y es parte de la vida diaria

escolar; existe en las aulas, en los patios, en los corredores, entre los alumnos, maestros, padres de familia y todos los que intervienen en el proceso educativo. Sin duda, es un hecho básico de la vida, un suceso potencialmente positivo y una oportunidad constante para aprender, sin embargo, aún se necesita desde el ámbito educativo entrar en el proceso de mediación y buscar vías de solución a esta problemática. Hacerse cargo del aprendizaje que se da a partir de los conflictos que nos rodean, es una responsabilidad importante y crucial de todos los educadores. Por otra parte, Kreidler (2006) expresa que actuando y enseñando las ideas y los ideales de la resolución de conflictos entre todos los que conformamos la comunidad educativa, podremos contribuir a la reducción de la violencia en nuestra sociedad y a la creación de aulas pacíficas para las generaciones futuras.

En el III Foro Mundial de Mediación realizado en Italia (2000), y en el Primer Congreso Nacional de Mediación vía una Cultura de la Paz, en Hermosillo, México (2001), fue posible observar, en diferentes ponencias, el interés por encontrar procedimientos eficientes para resolver los conflictos que se presentan cotidianamente en la institución escolar entre alumnos, y entre alumnos y docentes. La mayoría de los ejemplos estaban signados por la agresión y por la violencia, enmarcados en la llamada "indisciplina escolar". En ambos espacios científicos, hacia la búsqueda de soluciones, se debatió acerca de los aportes la Mediación para la solución de conflictos en los colectivos pedagógicos, sin embargo, es necesario profundizar en los sustentos teóricos que permitan, desde una concepción más clara buscar las estrategias de intervención para estos fines.

2.2. Teorías relacionadas con el problema de la investigación.

2.2.1. Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero

El proceso educativo es abarcado por la administración de la educación, por ello, dice Valverde (2008:20) que "la administración educativa es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos" Uno de esos objetivos mencionados es la calidad de la educación y la formación de nuevas

generaciones. Por ello, dicen Rafael J. Olivar Linares e Yrida Romero (2008:251) es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales. De ahí, la importancia dice Valverde (2008:21) de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores.

En ese sentido, Rafael J. Olivar Linares e Yrida Romero (2008:251) manifiestan que “la educación por ser un proceso que está condicionado por múltiples factores, es importante que los directivos estén preparados para transformar las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además lleven a cabo diversas actividades en la búsqueda de solución a los problemas que enfrentan a diario en dichas instituciones, de allí que la gerencia ocupe en los actuales momentos un papel preponderante para que las instituciones escolares lleguen a alcanzar elevados niveles de excelencia y de competitividad”. Ambos autores asumen que, en las instituciones educativas, la organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos-docentes, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del docente de aula, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto escolar por su relación estrecha y directa con los alumnos, sus representantes y la comunidad. En este orden de ideas, dicen que el conflicto en una organización escolar puede ser definido como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo.

No se debe olvidar, dicen Davis y Newstrom, (1997) “que la cultura organizacional se evidencia a través de la interacción que se da entre las

personas, los conflictos que se presentan por la vivencia diaria y los valores que se practican cotidianamente, y en todo esto, juega un papel fundamental para quien esté a la cabeza de la organización. Agregan que, en cuanto al clima, no puede visualizarse a simple vista; “el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización”. Con esto, se establece que el clima influye en la vida, interacción y convivencia de los individuos; y al mismo tiempo, el comportamiento de estos ejerce influencia en el clima. En un centro educativo, la organización forma parte fundamental en el desarrollo y eficacia, porque de ello depende el buen desenvolvimiento, progreso y superación de todas las personas involucradas en el proceso.

En relación a los conflictos intra-organizacionales, Chiavenato (1998:251) ve la relación antagónica de una o más personas como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. Chiavenato (1998:251) dice que la superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización. Agrega, que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo.

Coincidiendo con esta apreciación, Stephen Robbins (1998) afirma que el conflicto y la discordia en las instituciones educativas, son la manifestación más natural de convivencia en la escuela que aún el propio consenso, ya que los profesores manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión. Se puede inferir a partir de éstos conceptos sobre los conflictos en las instituciones educativas que éstas son inherentes a las organizaciones sociales; y más bien lo importante es saberlas asumir con tolerancia de las ideas divergentes, con propuestas de solución.

Al respecto, Mesa, (2000) y Nieves (2000) manifiestan que los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener docentes

desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro. En este sentido, Mesa (2000.) plantea que las consecuencias del conflicto organizacional permanente son: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda.

2.2.1.1. Metodología para la reducción de conflictos

Según Rafael J. Olivar Linares e Yrida Romero (2008:254) para fundamentar la propuesta gerencial de reducción de conflictos se requiere de un diagnóstico; utilizar técnicas apropiadas como la encuesta y la entrevista aplicando un cuestionario y la entrevista semiestructurada. La información obtenida de la aplicación definitiva del instrumento se analiza utilizando la estadística descriptiva las cuales se presentan en gráficos de barras. Con respecto a la parte opinática (entrevista) las respuestas se analizan descriptivamente a fin de obtener una visión clara sobre la problemática existente en las escuelas estudiadas en relación con los conflictos entre el personal que labora en ella.

2.2.2. Enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional de T. Hernández; K. Obando y Otros.

De acuerdo con T. Hernández; K. Obando, C. Pérez, y X. Quesada, (2013), la estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas". Por lo que la estrategia necesita diferenciar lo que se debe y lo que no se debe hacer e identificar actividades que son eficaces; así, la meta de un área puede ser realizada con mayor eficiencia, además, está inmersa en los procesos de la compañía, por lo que esta armonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros fortaleciendo así, las relaciones sociales dentro de una institución educativa

es favorable para el personal de la organización educativa, la implementación de estrategias para el buen funcionamiento de ésta.

El desarrollo organizacional al que nos vemos enfrentados diariamente plantea nuevas formas y esquemas de aplicación de la teoría administrativa. Dentro del marco en el cual se está desarrollando la gestión en la actualidad, uno de los elementos con los que cuenta cada organización desde sus comienzos es con un concepto que años atrás no ejercía influencia por no haber delimitado bien su funcionalidad en las organizaciones.

Este concepto es la estrategia, la cual según Porter, (2010:5) siempre se ha aplicado por parte de los gerentes al visualizar un futuro organizacional benéfico para sus intereses y en la que se definen la forma de seguimiento y consecución de lo que quiere hacerse. Es decir, un director o directora debe motivarse para ajustar la totalidad de procedimientos que mejoren la gestión dentro de sus respectivas instituciones, este concepto se define y se establece como un parámetro a desarrollar en pro del logro de metas específicas, no solo como una definición más perteneciente al glosario de la administración, sino como un nuevo paso hacia el avance de la implementación de gestión óptima y eficiente que permita el establecimiento de mejores administraciones.

La estrategia según Gómez, (2010:32) se puede definir como la capacidad de conjugar armoniosamente los diferentes medios disponibles para orientarlos y conducirlos hacia resultados preestablecidos en los objetivos de cualquier política, teniendo la capacidad para afrontar una voluntad o voluntades opuestas y solventar obstáculos que permitan llegar a alcanzar objetivos en un tiempo y espacio deseado. La estrategia es acción por cuanto actúa para modificar o transformar situaciones en función de metas futuras trascendentes.

2.2.3. El Modelo de Seis-Casillas de Marvin Weisbord

El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las

organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo y clima organizacional.

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de 'sistemas' al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

El Modelo de las seis cajas o casillas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

Propósitos: ¿Dentro de qué institución educativa nos encontramos?

Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

Relaciones conflictivas: ¿Cómo manejamos el conflicto entre docentes, directivos, alumnos y padres de familia? ¿Con nuestras estrategias?

Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre la comunidad educativa?

Mecanismos útiles: ¿Contamos con mecanismos de coordinación apropiadas?

Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns

El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad. (Warren Bennis)

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla del "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Burns entendía el liderazgo transformador como un proceso en el que líderes y seguidores se ayudaban unos a otros a alcanzar mayores niveles morales y motivacionales.

No obstante, liderazgo transaccional y transformacional no son excluyentes, en cierto modo se complementan.

Liderazgo transaccional

Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Ventajas Liderazgo transaccional.

Proporcionan ventajas a través de su capacidad para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento rápidamente.

Manejan todos los detalles que se unen para construir una sólida reputación en el mercado, mientras que mantienen a los empleados productivos en la línea del frente.

Ventajas del Liderazgo transformacional

Crucial para el desarrollo estratégico de una pequeña empresa. Disparan metas ambiciosas y pueden alcanzar un éxito rápido a través de la visión y habilidades de trabajo en equipo del líder.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981) (1), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional"

que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo

ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo (2).

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación

que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas (3).

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Resumen del Liderazgo Transformacional:

La gente sigue a la persona que los inspira.

Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.

El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.

Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.

El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.

La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder "compra" esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.

El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.

Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.

La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.

Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.

El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.

El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.

Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.

Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder

transformacional busca infectar y reinfectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.

Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes (4).

2.2.4. TEORÍA DEL CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN RAMSÉS LIKERT

Según esta teoría, se afirma que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo que ejercen los directivos y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Dentro de estos comportamientos las variables que intervienen en el clima institucional son para Likert:

- A. Variables independientes, conformadas por estructura de la organización, administración reglas, decisiones, competencias, actitudes.
- B. Variables internas, conformadas por motivaciones, comunicación, los objetivos, toma de decisiones.
- C. Variables dependientes, conformadas por la productividad, aprendizajes, formación del educando, las ganancias, pérdidas.

2.2.5. TEORIA TRANSFORMACIONAL DEL CONFLICTO DE BUSH Y FOLGER.

Tras haber analizado el método tradicional- lineal, continuamos nuestro estudio de los modelos de mediación, deteniéndonos hoy en el modelo transformativo, que impulsaron Robert Bush y Joseph Folger.

La finalidad principal de la escuela transformativa es modificar la relación las partes, por lo que no se pone tanto énfasis en obtener el acuerdo, aunque por supuesto es el objetivo final, pero será una consecuencia de esa nueva situación.

Para lograr el objetivo se programan reuniones conjuntas o privadas al igual que en el modelo Harvard, aunque a diferencia, el mediador intenta introducir una comunicación relacional de causalidad circular. En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de responsabilidad en el desenvolvimiento de la controversia y la que le corresponde a su oponente. Este modelo tiene un fuerte predominio terapéutico.

El Modelo transformativo de Bush y Folger considera que la Mediación ha sido exitosa no cuando en la misma se llega a un acuerdo como fin. Definen el objetivo como el mejoramiento de la situación de las partes comparada con lo que era antes. En la Mediación transformadora se alcanza éxito cuando las partes como personas, cambian para mejorar, gracias a lo que ha ocurrido en el procesos de Mediación.

Según Bush y Folger, una parte resulta revalorizada en la Mediación cuando alcanza una comprensión más clara, comparada con la situación anterior, de la que le importa. Comprende más claramente cuáles son sus metas y sus intereses en la situación dada, porque persigue esas metas considerando que ellas son importantes y merecen consideración. Se cobra conciencia de la gama de alternativas que puede garantizarles total o parcialmente la obtención de sus metas, y de su control sobre esas alternativas. Comprende que existen decisiones, con respecto a lo que se

debe hacer en la situación y que ejerce cierto control sobre dichas decisiones".

El participante comprende que puede elegir si continuar la Mediación o si la abandonará, si aceptará o rechazará el consejo jurídico o de cualquier otro carácter, si aceptará o rechazará una posible solución y que al margen de las restricciones externas, siempre se le ofrecerán alternativas, y el control sobre las mismas es exclusivamente de él. De esta manera se acrecientan o aumentan sus propias habilidades en la resolución de Conflictos.

El participante aprende a escuchar, a mejorar la comunicación, organizar y analizar cuestiones, a presentar argumentos, utilizar técnicas como la ubicación de ideas, evaluar soluciones alternativas y a tomar conciencia de los recursos que posee. Observa más claramente que posee la capacidad de comunicarse o persuadir eficazmente, puede redistribuir sus recursos de modo que tengan más alcance, sus recursos son suficientes para promover una solución que antes no contemplaron; puede aumentar sus recursos explotando una fuente suplementaria de apoyo a lo que antes no había contemplado.

Puede deliberar y adaptar decisiones acerca de lo que hará en las discusiones de la Mediación y la posibilidad de acordar y el modo de hacerlo, o de los restantes pasos que dará. Puede evaluar plenamente las cualidades y las debilidades de sus propios argumentos y de la otra parte, las ventajas y desventajas de las posibles soluciones y evaluaciones.

Si bien es cierto el atractivo que despliega el modelo transformativo de formación en mediación, no hemos de olvidar que el despliegue de este modelo se ha producido allí donde hay una larga experiencia de participación en la mediación, y donde los grupos sociales que intervienen en los conflictos no se estructuran por su profesión sino por su participación en el conflicto, siendo este atributo, ser parte, el que legitima para estar en la mediación. Todo esto nos lleva a pensar en conflictos alejados de los

llamados "privados", es decir, los "públicos" o "comunitarios", como los más pertinentes para su aplicación.

2.2.6. TEORÍA DEL CONFLICTO: VIOLENCIA ESTRUCTURAL Y PAZ

Johan Galtung nació el 24 de octubre de 1930 en el seno de una familia burguesa en Oslo, Noruega, estudió matemáticas y sociología en la Universidad de Oslo. En 1959 fundó en Oslo el primer instituto de investigación sobre la paz,. En 1964 fundó la Revista de Investigación sobre la Paz (Journal of Peace Research). Fue profesor de Investigación sobre Conflicto y Paz en la Universidad de Oslo entre 1969 y 1977. se ha desempeñado como profesor visitante en los cinco continentes, incluyendo trabajos en Chile, en la Universidad de la ONU en Ginebra, en los Estados Unidos, Japón, China, India y Malasia. En la actualidad es Profesor de Estudios sobre la Paz en la Universidad de Hawái y director de Transcend: Ha participado en más de 40 conflictos como mediador, por ejemplo en Sri Lanka, Afganistán, el Norte del Cáucaso y Ecuador. En 1987 recibió el Premio Nobel Alternativo, en 1993 el Premio Gandhi.

En Galtung es de suma importancia contar con una teoría del conflicto tanto para los estudios para la paz así como para los estudios sobre el desarrollo .Ésta comprende en primer lugar los estudios para la paz en su versión negativa, como reducción de la violencia directa, reducción del sufrimiento u ofensas a las necesidades básicas. En un segundo momento, considerando los estudios sobre el desarrollo, se proyecta ir más allá de la satisfacción de las necesidades humanas básicas, buscando propuestas y estrategias para desarrollar y potenciar esas mismas necesidades; aquí vuelven los estudios para la paz, pero esta vez en su versión positiva, centrándose en la reducción de la violencia estructural y cultural.

La paz por medios pacíficos debe ser afrontada con mucha racionalidad y profundo respeto por el hombre y sus necesidades básicas (bienestar, libertad, identidad y sobrevivencia. El proyecto de paz por medios pacíficos, pone al hombre como punto de partida, no a ideologías. Credos, partidos políticos, países.

Esta teoría afirma que en todo conflicto debe prevalecer la paz como primer punto de partida para luego terminar en desarrollo es decir que no solo debe terminar en la reducción de la violencia y sufrimiento sino más allá de la satisfacción de las necesidades humanas.

2.3. Base conceptual

2.3.1. Administración de la educación.

La administración educativa de acuerdo a Salas (2003:14) es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas sin perder por ello su especificidad". Es decir, la administración de la educación es un proceso amplio que requiere de capacitación que permita visualizar la función administrativa de la educación bajo una óptica de flexibilidad, de adaptación personal con criterios creativos, disciplina propia en sí misma, con un proceso ejecutivo y productos con características muy peculiares. Manifiesta así mismo, que la administración de la educación es un proceso interactivo, en cuya realización intervienen unidades que forman parte del sistema educativo, tales como alumnos, docentes, padres y madres de familia, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible un cumplimiento más racional de las políticas y objetivos de la educación.

La administración en educación de acuerdo a Venegas, (1992:15) deberá comprender para la ejecución, tres niveles básicos. El nivel central de la administración se lleva a cabo en el ámbito de actuación de los organismos de los ministerios de educación u otras instancias educativas del país, por lo que refiere: El conjunto de acciones técnicas y administrativas propiamente, tales que incluyen, preferentemente, la formulación de una política y prioridades educativas para la elaboración del Plan Nacional de Educación, la gestión de recursos financieros y humanos, y de dirección y de coordinación de planes y proyectos, como también supervisión, evaluación y control a nivel nacional. (Venegas, 1992, p.15) Las acciones deben asegurar el cumplimiento de los planes de educación, las cuales deberán estar en relación con los planes de desarrollo del país. Por tanto, entre las acciones le corresponde la planificación y formación de toma de

decisiones, la gestión de recursos y administración de servicios, como los planeamientos, investigaciones curriculares, programas, asistencias y otros.

En la administración, es necesaria una planificación eficiente y eficaz, así como una gestión, seguimiento y evaluación escolar, lo que constituye uno de los importantes aportes fundamentales en el desempeño administrativo, pues permiten una visión clara y oportuna de la realidad en la cual se trabaja. Por tal razón, los administradores y administradoras de las instituciones educativas deben fortalecer y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo y aporte cultural en la comunidad.

Las tareas que se necesitan establecer en la administración de la educación, pueden ser propiciar que el sistema sea productivo en forma eficaz y eficiente, planificando, decidiendo, controlando, no solo los recursos materiales sino también los humanos, intervenir en los conflictos y garantizar el trabajo, las interacciones sociales, el compañerismo, la colaboración en el clima institucional a cargo.

2.3.2. Gestión administrativa en los centros educativos.

La administración de la educación de acuerdo con Chacón, Duarte y Gradeja, (2010:16) es el conjunto de acciones que se efectúan para obtener la máxima eficiencia del sistema educativo dentro de los objetivos previsibles” En ese sentido, la administración es vista como un sinónimo de dirigir, de guiar una institución educativa. Por medio de la gestión administrativa se abarcan temáticas como la toma de decisiones, la solución de conflictos, la motivación, así como establecer las reglas de la institución o modificarlas.

Es así, como es la responsable de transmitir a la población educativa, la visión y misión que guiará el funcionamiento de la misma; por lo tanto, se le atribuye la difícil función de promover los valores esenciales para una práctica fundamental en la gestión administrativa, beneficiando así, la

totalidad de la comunidad estudiantil. La gestión administrativa según Chacón (2009:11). puede ser entendida como un conjunto de acciones que realiza un profesional de la administración en educación.

Las funciones de un director o directora escolar, consisten “en asesoramientos, coordinación, clima social, control, difusión de información gestión y representación de la institución para la cual labora” Chacón (2009:12). Es decir, mantener orden y control en la organización depende de una amplia lista de funciones que exigen priorizar, ordenar y conocer las diferentes situaciones que se presentan en la gestión organizacional, y que están conformados por la cultura que se ha establecido según la personalidad de cada individuo.

2.3.3. Clima organizacional.

Según Bustos, Miranda y Peralta, (2001:1) el clima organizacional puede definirse como “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes” Agregan que el clima organizacional es la percepción y el conjunto de prioridades que se da en un ambiente laboral, por medio de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por tanto, refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El profesional en administración de la educación como encargado de mantener un clima organizacional saludable, deberá emplear un liderazgo que sea ejemplo a seguir, buenas relaciones interpersonales, fluidez y flexibilidad en el grupo de trabajo, respeto a la diversidad de opinión, propiciar un ambiente agradable, incentivar la motivación, fomentar los valores y buscar la solución a conflictos de una forma asertiva. Por consiguiente, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para un eficiente desempeño en la institución, ya que incluye el sentimiento de su personal, su cercanía o separación con el jefe, colaboradores y compañeros en la organización que integra. Para efectos de la investigación realizada, se trabaja en función de tres factores asociados al

clima organizacional: resolución de conflictos, motivación y promoción de valores.

2.3.4. Resolución de conflictos en las instituciones educativas.

Carazo (2006) define la resolución de los conflictos como aquel proceso mediante el cual la mente y las emociones permiten un comportamiento en el que se identifique o descubra la solución a un problema determinado. Ya que los conflictos pueden presentarse en diferentes organizaciones; el campo educativo no es la excepción. Para lo cual, la resolución de los mismos, se convierte en una importante herramienta para el administrador de un centro educativo.

En las instituciones educativas, el administrador o administradora, en beneficio de las mismas organizaciones, puede buscar, analizar e implementar diversas estrategias que sean efectivas para la resolución de los conflictos que se presenten en el clima institucional, así como evaluar los resultados obtenidos, todo esto con el fin de que no se vea afectado el adecuado desempeño y desenvolvimiento de los centros educativos. El conocer e implementar adecuadamente las formas de solucionar conflictos según Barrena (2010) permite a la dirección, tener un mejor control de lo que puede afectar el clima y vida de las personas que interactúan en el centro educativo; sin que estos afecten el cumplimiento de los objetivos de la institución, solucionándolo asertivamente y permitiendo con ello generar aspectos positivos para el centro educativo.

En la resolución de conflictos se puede aprender y enseñar, si se utiliza las técnicas de acuerdo con cada situación conflictiva; por lo tanto, se puede alcanzar un clima agradable en la organización, permitiendo así prevenir, otras situaciones en el futuro. Barrena (2010) agrega que los conflictos siempre están presentes en el ser humano; depende de cómo este enfrente y resuelva el conflicto, se deriva violencia, por lo que debe trabajarse de forma positiva. Entonces, se puede decir que los conflictos no siempre son negativos, ya que pueden provocar cambios positivos y beneficiosos para las personas involucradas. Todo radica en la forma en que se llegan a solucionar, la forma en que se enfrentan y los acuerdos a los que se llega.

2.3.5. Negociación.

La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional. De acuerdo a Immanuel Chiavenato, (2004:399) todo profesional en administración de la educación debe tener presente la negociación como uno de los medios fundamentales para la resolución de conflictos que se puedan presentar entre sus diferentes actores de la comunidad educativa. En la negociación es indispensable emplear una escucha de las diferentes partes, donde se busque el mutuo beneficio, sin que ninguna de las partes se perjudique.

Según Chiavenato, (2004:401) la negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto llegan a un acuerdo. Por medio de este mecanismo, se llega a una interacción entre personas, grupos y organizaciones para la solución de los problemas que se presentan; las partes llegan a un acuerdo sin la intervención de un tercero. Es conocida como un mecanismo común para resolver diferencias entre intereses y objetivos.

2.3.6. Mediación en los conflictos

La mediación es un método de resolución de conflictos. En esta, una tercera persona interviene en el conflicto aportando soluciones para llegar a un acuerdo entre las partes en conflicto. En este mecanismo de resolución, cada parte expone su versión del conflicto, la otra parte escucha. Abarca (1995), dice que la persona mediadora no resuelve el conflicto, ni emite sentencia, las partes deben resolver sus propios conflictos de manera constructiva. Se caracteriza por ser voluntaria, incentivar el diálogo y por ser confidencial. El director o directora puede ser quien medie o puede proponer una persona ajena al conflicto para que cumpla dicha función.

Es un tipo de comunicación al que Revelo, citado por Abarca (1995), expresa como “Modelo Dígalo Directamente”, con el que se manifiesta valor a los más íntimos deseos y se defienden los deseos y derechos. Se trata de decir lo que se siente y piensa de una manera oportuna y racional, sin

herir los sentimientos de la otra persona. Es labor del profesional en administración de la educación, realizar una inducción al personal, en la cual se incentive la utilización de una comunicación asertiva al dialogar con las personas que componen la comunidad educativa, pues además de evitar situaciones conflictivas, propiciará un clima institucional agradable para realizar las funciones que a cada uno le compete

La Mediación en los Conflictos Organizacionales según Baruch, Bush y Folger (1996) facilitan una orientación sobre la mediación de los conflictos organizacionales mediante la puesta en práctica de estrategias de mediación sostenidas en el seno de la gerencia y que se expanden hacia todos los niveles de la organización, definiendo pautas para la solución de los problemas que suelen surgir entre el cuerpo laboral de la empresa.

La mediación es una extensión del proceso de negociación. Sin embargo, mientras la negociación puede ser muy formal, como en la negociación de contratos, o muy informal, como en el caso de amigos que negocian distintas preferencias para la cena, la mediación es un proceso formal, aunque de colaboración. Si bien los programas de mediación y los mediadores difieren en algunos aspectos de su enfoque, la mayoría usa alguna combinación de los siguientes componentes.

- Una sesión inicial: En esta sesión se informa a las partes acerca de la mediación y se las interroga sobre la naturaleza del conflicto. Entonces cada parte, trabajando con un tercero, decide si el conflicto debe ser mediado o no.
- Elección de un mediador o un equipo de mediación. Este proceso se basa primordialmente en la necesidad de facilitar la confianza de las partes en disputa en el mediador o mediadores.
- Sesiones conjuntas. En estas sesiones, las partes dan información sobre las cuestiones que son el centro de la disputa y sobre sus necesidades, preocupaciones, posiciones e intereses, en presencia de la otra parte y el mediador o el equipo de mediadores.

- Sesiones individuales. En estas sesiones, las partes se encuentran en privado con el mediador o los mediadores para entrar en más detalles acerca de sus preocupaciones, intereses y necesidades, sin la presencia de la otra parte.
- Reuniones de los mediadores. En este punto, el mediador o mediadores se toman un tiempo sin las partes para diseñar una estrategia para la siguiente sesión.
- •Un acuerdo. Una vez alcanzado un acuerdo, el mediador o equipo de mediadores escribe (casi siempre) o sintetiza verbalmente el acuerdo alcanzado por las partes en disputa. Se puede ver que la mediación se basa en los mismos procesos que la negociación en colaboración. La diferencia es que el mediador guía los pasos de conocer los puntos de vista, descubrir intereses comunes, crear opciones en las que todos ganan y evaluar las opciones, en el marco estructurado de sesiones conjuntas e individuales.

En las escuelas, generalmente se consideran inapropiados para la mediación a los delitos que involucran armas y daños físicos, mientras que se deriva a la mediación la infracción de otras reglas, en vez de utilizar los canales disciplinarios tradicionales. En los programas de mediación escolar con mediación conducida por los pares, se dan tasas de resolución de hasta un 95 por ciento.

En general, la mediación puede ser la mejor opción cuando el conflicto es de larga data, cuando han fracasado anteriores esfuerzos de negociación, cuando una de las partes siente que el otro es más poderoso o que no se puede confiar en él, o cuando quienes podrían servir como conciliadores o solucionadores de problemas informales tienen roles o intereses relacionados con la disputa. En todos los casos, la mediación, como la negociación o la conciliación, debe ser voluntaria para todas las partes.

El rol del mediador es facilitar a las partes que alcancen un acuerdo por sí mismas" (Keltner, 1991). El mediador que puede alentar y facilitar el pensamiento creativo entre las partes es a menudo el que tiene las mayores

posibilidades de lograr una resolución exitosa (Koch y Decker, 1993). Identificar quién será el mediador más apropiado y efectivo para determinada disputa no es tarea fácil. La confianza en el mediador es esencial.

Otro aspecto de la selección del mediador tiene que ver con la capacitación de los profesionales. Los mediadores aprenden sus técnicas de variadas maneras: a través de programas universitarios formales, talleres, experiencia práctica y supervisión. Los mediadores a menudo, aunque no siempre, son profesionales en campos que utilizan mucho los procesos de mediación, tales como el derecho, la asesoría y el trabajo social. Hay numerosos programas de estudios que dan títulos para mediadores, aunque los criterios y requisitos varían mucho. En general los indicadores de la calificación de un mediador son la formación, la experiencia, la pertenencia a organizaciones profesionales de mediación, la adhesión a pautas de conducta ética y la reputación personal y profesional. La mediación generalmente comienza con la presentación de los mediadores y su explicación del proceso.

La mediación incluye guiar y manejar los pasos definidos antes para la negociación en colaboración: conocer los puntos de vista, encontrar intereses comunes, crear opciones en las que todos ganan, y evaluar opciones. En la mediación estos pasos se logran en sesiones conjuntas o en una combinación de sesiones conjuntas, individuales y reuniones de análisis.

2.3.7. Motivación.

Se define motivación como “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” (Zornoza, 2004). La motivación debe estar arraigada en cada lugar de trabajo, como parte esencial al mismo, donde se implemente estrategias que colaboren en el buen funcionamiento y el efectivo cumplimiento de las funciones de cada trabajador. Una persona con un grado óptimo de motivación no descansa hasta alcanzar los objetivos propios y de la institución. Abarca, 1995:28) sostiene que es “un proceso que no nace con nosotros, sino que

se desarrolla en íntimo contacto con el medio en el que cada uno se desenvuelve de acuerdo con las circunstancias que se hallen en la misma, donde se propicie el deseo por diferentes situaciones o eventos”.

El ambiente laboral no está exento de ello, las situaciones que se puedan atenuar y los aspectos positivos para cada funcionario son elementos propiciadores de ese factor. La motivación, generalmente, es vista como un ente positivo que propicia el adecuado desenvolvimiento de las labores cotidianas en la institución. Así, “los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar las metas importantes” (Davis y Newstrom, 1991:146).

Son aquellos que viven convencidos que por medio del desempeño adecuado de sus funciones y al ofrecer su mayor potencial para el cumplimiento de las mismas, puede ayudarles a progresar y colaborar en el desenvolvimiento adecuado de la organización para la cual se encuentran trabajando, llámese la misma institución educativa o cualquier otra. Se logra motivar, entre otros aspectos, cuando se logra guiar al personal en torno a los objetivos de la institución, por medio del conocimiento de sus necesidades y de las cosas que ellos consideran que los puedan satisfacer. Se realiza este proceso mediante el conocimiento de los alcances propuestos por el personal y la visualización de los mismos con los de la organización, de tal forma que vayan de la mano con la visión y la misión institucional.

La motivación por competencia para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. (Davis y Newstrom, 1991:117). Aún si se presentaran dificultades para desempeñar adecuadamente el trabajo, si una persona se encuentra motivada luchará por realizarlo óptimamente, dando todo su potencial para efectuarlo de la mejor manera. Se logra conseguir el éxito propio y colectivo, además del gran beneficio para la organización educativa. Además, el ambiente que se vive es agradable si

los funcionarios tienen deseos de trabajar y de velar por el beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general.

Se deja de lado un ambiente hostil, en el cual se siente apatía por el trabajo, y se genera el deseo de realizar las funciones que le compete a cada funcionario y colaborando con las acciones ajenas a su cargo. Por ende, la función inherente del administrador o administradora de la educación es gestionar métodos motivacionales para sus subalternos y para él mismo, para el beneficio de la institución y en búsqueda de una educación de calidad, impulsando de esta manera a los demás colegas a realizar acciones similares en cada institución, lograr así, un círculo de beneficios institucionales donde toda la comunidad educativa sea beneficiaria.

2.3.8. Sensibilidad cultural

Los conflictos se dan en un contexto, lo mismo que nuestras respuestas. Los factores culturales constituyen una parte importante de esos contextos. Estos elementos culturales incluyen no sólo raza, etnia y religión sino también sexo, edad, clase, educación, profesión, orientación sexual y habilidad física. Sin embargo, la complejidad de los factores culturales en determinado conflicto va más allá de los elementos que por separado trae cada parte.

Primero, hay posiciones dominantes dentro de cualquier cultura (sexo y edad, por ejemplo).

Segundo, hay posiciones dominantes entre culturas (en las escuelas, por ejemplo, entre cultura anglo parlante e hispano parlante).

Tercero, están las culturas familiares de las partes, de las que han adquirido ciertas normas y expectativas relacionadas con la conducta en el conflicto.

Cuarto, el medio en el que se da el conflicto puede tener su propia cultura. Los grupos, organizaciones, instituciones, vecindarios, vía pública, eventos deportivos, ciudades, regiones, todos tienen normas y expectativas formales o informales acerca de la conducta y, posiblemente, acerca de

cómo se debe (o no) expresar el conflicto. Finalmente, todos estos elementos culturales interactúan en forma intrapersonal e interpersonal.

Por ejemplo, en un conflicto por un asiento libre en un autobús, una joven madre puede considerar que el asiento le corresponde por su sexo, pero no por su edad. La otra parte, un señor mayor, puede sentir dentro de sí el conflicto entre lo que le corresponde por edad y lo que exige la división en sexos. Cada parte se enfrenta a una lucha intrapersonal entre valores culturales, normas y expectativas; cada uno debe resolver esta lucha interna y elegir cómo actuar en la situación dada. Suponiendo que la mujer se decide por el derecho que le otorga el sexo y el hombre por el que le otorga la edad, a continuación, vivirán una lucha interpersonal que surge de estos indicadores culturales. La resolución de este conflicto puede depender en parte de la cultura del servicio de autobús, que puede tener una política explícita de reservar algunos asientos para pasajeros mayores.

Algunas disputas son abiertas y explícitamente interculturales, pero todos los conflictos incluyen diferencias culturales en alguna medida. Por tanto, poder reconocer los propios indicadores culturales y su influencia es un primer paso hacia crear una sensibilidad cultural como una base para una resolución efectiva de conflictos. El objetivo deseado es adquirir la capacidad de reconocer las diferencias culturales presentes en una situación de conflicto y comprender cómo estas pueden influir en el conflicto y su resolución. Desarrollar sensibilidad cultural al respecto no requiere estudios extensivos sobre razas, el desarrollo de la humanidad o las grandes religiones del mundo. Sí exige, en cambio, estar abierto a las diferencias en cuanto a objetivos, enfoques, necesidades, sentimientos y preocupaciones, entre varios aspectos de uno mismo, así como entre uno y la otra parte, y el uso de técnicas de comunicación para recibir el verdadero mensaje.

2.3.9. Técnicas de comunicación

Un factor de peso en el desarrollo de la disciplina de la resolución de conflictos ha sido el Proyecto de Negociación de Harvard, fundado por Roger Fisher y William Ury. Su libro *Sí, de acuerdo*, publicado en 1981 y

actualizado con Bruce Patton en 1991, que es un hito, ha sido aceptado en una variedad de profesiones, incluyendo distintas ramas empresarias y en la educación, y ha servido de trampolín para la aplicación de los métodos de resolución de conflictos en una cantidad de medios y circunstancias.

En Sí, de acuerdo, Fisher y Ury (1981:32) reconocen que "sin comunicación no hay negociación", dado que la negociación es un procedimiento de comunicación". Según Fisher y Ury hay tres grandes problemas en la comunicación.

El primero es que las partes pueden en realidad no estar hablándose de un modo comprensible. Frecuentemente, al menos uno de los participantes ha abandonado el intento de aclarar las cosas y en cambio adopta posturas: hablar para impresionar o convencer a otros o para consolidar su posición.

El segundo problema en la comunicación es un problema de atención. Es decir, aunque las partes se hablen, puede ser que ninguna escuche lo que dice la otra. Es obvia la necesidad de escuchar cuidadosa y atentamente, sin embargo, los estudios de comunicación han mostrado repetidamente que es difícil escuchar bien, especialmente cuando está presente la presión de una negociación en curso. El tercer problema de comunicación en el contexto de la resolución de conflictos es el de la malinterpretación.

Esto es tanto un problema de transmisión como de recepción. Lo que uno quiere comunicar, raramente es exactamente lo que se comunica, y lo que se dice a menudo es malinterpretado. Cuando los comunicadores son diferentes en aspectos fundamentales --es decir, de distinto sexo, cultura o incluso idioma- crece mucho la posibilidad de un malentendido.

Al aplicar los principios de Fisher y Ury al ámbito educativo, Bodine, (1994) señala algunas técnicas básicas esenciales que contribuyen a una buena comunicación y que resuelven los problemas comunes de comunicación. Esas técnicas (y las conductas correspondientes) son las siguientes

1. Escuchar activamente, no sólo para entender lo que se dice, sino también para entender las percepciones, emociones y el contexto del que habla y para comunicar que uno ha entendido lo que él o ella ha dicho. Las

conductas que abarca escuchar activamente incluyen sintetizar los datos y los sentimientos que se han expresado, reformular para confirmar que se ha entendido y adoptar una postura física de atención (utilizando señales no verbales para transmitir una actitud de respeto y atención genuinos).

2. Hablar con la intención de hacerse entender en vez de con la intención de debatir o impresionar. Es más probable que se obtenga una respuesta receptiva si se habla con la sincera intención de hacerse entender, de una manera clara y directa. Echar culpas, insultar o alzar la voz es, como mínimo, improductivo. Es igualmente desaconsejable utilizar un lenguaje grosero o cargado de valores o presentar un problema como una alternativa cerrada -esto o lo otro-, o como una demanda. Las conductas que van en favor de hacerse entender al hablar, incluyen encuadrar la cuestión como un problema de ambas partes con el potencial de resolverse en forma creativa y participativa.

3. Hablar de uno mismo en vez del otro. Es más persuasivo describir un problema en términos del impacto que tiene sobre uno que en términos de lo que hizo la otra parte o de por qué uno piensa que lo hizo. Es difícil que se cuestione lo que usted dice acerca de cómo se siente y, a diferencia de una queja o una crítica, es menos probable que obligue a la otra parte a adoptar una postura defensiva. La conducta de comunicación que se utiliza en este paso es el uso de frases que giren en torno a "yo".

4. Hablar con un objetivo. Antes de hablar, el que lo haga tiene que saber lo que quiere que el otro sepa y entienda, así como qué objeto puede tener esta información. Hablar con un objetivo requiere conciencia y una mutua comprensión de los supuestos, así como una comprensión de ambos del contexto y el lenguaje. Hablar con un objetivo significa reconocer que es mejor no expresar algunos pensamientos y no revelar algunas cuestiones, no porque una parte tendrá entonces acceso a información que pueda usar contra la otra, sino simplemente porque no sirven a ningún objeto.

5. Hacer ajustes que tengan en cuenta diferencias tales como de personalidad, sexo y cultura. Hay muchas diferencias en estilos de comunicación y situaciones. Esas diferencias -ritmo, formalidad,

proximidad física, modo de expresarse, tiempos, relación entre las partes, contacto visual y postura (por nombrar unos cuantos) influyen en lo que se dice tanto como en lo que se entiende. Por el otro lado, es poco aconsejable generalizar en exceso acerca de una comunicación individual, basándose en el sexo, la cultura o cualquier otra diferencia.

2.3.10. Bases, valores, creencias y actitudes de autoevaluación

Mary Parker Follet, una de las primeras partidarias de introducir la resolución de conflictos en la educación, defendió una postura de integración con respecto a la resolución de conflictos. Uno de sus logros más significativos surgió de su orientación hacia el servicio. Follet inició el Movimiento de Escuelas Comunitarias en Boston, un esfuerzo de colaboración por parte de gente de diversos orígenes para usar las instalaciones escolares como centros comunitarios. Morton Deutsch (1991), sostiene que el centro de cualquier esfuerzo amplio por crear un medio escolar pacífico deben ser las experiencias en las áreas interrelacionadas del aprendizaje cooperativo, la resolución de conflictos, el debate estructurado y la mediación escolar.

Los corolarios de estas experiencias, según Deutsch (1991:5), incluyen la conciencia de las causas, y las consecuencias de la violencia y de las alternativas a la violencia, el respeto por uno mismo y por los demás, la evitación del etnocentrismo, la aceptación de la realidad de las diferencias culturales y el entendimiento de los intereses en conflicto como un problema mutuo a ser resuelto en forma cooperativa.

Agrega que la "experiencia penetrante y extendida en un medio escolar que aporta experiencias diarias y modelos de relaciones cooperativas y la resolución constructiva de conflictos, combinada con la educación en los conceptos y principios del trabajo cooperativo y la resolución de conflictos, debiera permitir a los estudiantes desarrollar actitudes y capacidades generalizables que les permitirán, para cuando sean adultos, cooperar con los demás en la resolución constructiva de los inevitables conflictos que se darán entre y dentro de naciones, grupos étnicos, comunidades y familias".

William Kreidler (1984), describe varios supuestos que subyacen en su enfoque de la enseñanza de la resolución de conflictos. Kreidler plantea su convicción. de que los "adultos y los niños pueden aprender a resolver conflictos en forma creativa y constructiva, de maneras que enriquecen tanto el aprendizaje como las relaciones interpersonales". Agrega que "los maestros son capaces de manejar el conflicto efectivamente" , que se les puede confiar que tomen las decisiones más importantes en relación a sus propias clases.

Finalmente, identifica la necesidad de información práctica y estrategias apropiadas que se hayan demostrado efectivas en una variedad de ámbitos y para distintos niveles de desarrollo y de grados. Kreidler plantea que los docentes están en una posición única, no sólo para ver los efectos de la violencia sobre los niños y su conducta, sino también para hacer algo al respecto, enseñando técnicas para la gestión de paz.

2.3.11. Promoción de valores dentro de la organización educativa.

Los valores se entienden como los aspectos que definen a una persona, aprendidos en el hogar y puestos en práctica en el trabajo y otros ámbitos sociales, donde el ser humano se desenvuelve. Es decir, un conjunto de principios personales, esquemas, conceptos, creencias e ideas que pueden ser usados para la toma de decisiones diarias. La Administración por Valores nos enseña; aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en nuestra vida diaria. Este proceso hará que su empresa tenga éxito y aplicando este método las personas que trabajan para la empresa y todas las demás personas que hacen que esta empresa se desarrolle al máximo en el mercado como los son, proveedores, acreedores, clientes, trabajadores, jefes; todos juegan un papel importantísimo en la empresa. (Blanchard y O'Connor, 1997, p.1) Los valores pueden concebirse por eso, como aquellos conceptos que durante la vida se ponen en práctica, de tal forma que se mejore la calidad de la misma en el seno personal, familiar y social. Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas. También, los valores favorecen la realización efectiva de las actividades

educativas y su transmisión, brinda a los demás, formas positivas de actuar, dentro de una organización. Formación en el respeto de la vida y a los derechos humanos, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad». También en los objetivos comunes para todos los niveles de la educación formal encontramos la intención explícita de «fomentar en la institución educativa prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la organización ciudadana y estimular la autonomía y la responsabilidad. (Álvarez, 2008, p.4) Es decir, los valores dan sentido de identidad propia, capacidad de discernir los principios positivos de realización personal y profesional en el proceso de la vida; así, como la participación sana en la organización por medio de una autonomía eficiente y participaciones democráticas que favorecen el ambiente institucional. Además, ayuda al hombre a recobrar el protagonismo de las acciones y hacer frente a las diferentes circunstancias en la cultura organizacional. La trasmisión de valores en el clima organizacional de un centro educativo, tiene como objetivo brindar al individuo un pensamiento crítico de lo bueno que se debe transmitir a las personas, especialmente a la población infantil y joven, por medio de la educación, a través del ejemplo y acciones realizadas previamente para este fin.

Otra orientación hacia la resolución de conflictos dirigida al contexto educativo es el concepto de Kreidler del aula pacífica (1984), ámbito que posee las siguientes cinco cualidades:

1. Cooperación Los niños aprenden a trabajar juntos y a confiar el uno en el otro, ayudarse y compartir.
2. Comunicación. Los niños aprenden a observar atentamente, comunicar con precisión y escuchar con sensibilidad.
3. Tolerancia. Los niños aprenden a respetar y valorar las diferencias entre la gente y a comprender el prejuicio y cómo funciona.

4. Expresión emotiva positiva. Los niños aprenden autocontrol y a expresar sus sentimientos, particularmente la ira y la frustración, de maneras que no sean agresivas o destructivas.
5. Resolución de conflictos. Los niños adquieren la capacidad necesaria para responder en forma creativa al conflicto en el contexto de una comunidad que les da apoyo y cariño.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta de las estrategias de gestión de conflictos basadas en la negociación y la mediación; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

3.1. Resultados de la investigación.

CUADRO N° 01

CONCEPTO DE LOS DOCENTES DE LA GESTIÓN ACTUAL, SEGÚN SEXO

SEXO Calificación de la gestión	♂		♀		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Eficiente	00	00	00	00	00	00
Bueno	03	12	03	12	06	24
Regular	04	16	04	16	08	32
Deficiente	07	28	04	16	11	44
TOTAL	14	56	11	44	25	100

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada por los autores de la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De un total de 25 docentes encuestados de ambos sexos, la calificación a la gestión actual es como sigue: El 44% lo considera como deficiente y el 32% como regular. Solo el 24% lo considera que es buena.

CUADRO N° 02

PARTICIPACIÓN EN LAS LABORES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN SEXO

SEXO Participación en actividades institucionales	♂		♀		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si	06	24	05	20	11	44
No	08	32	06	24	14	56
Total	14	56	11	44	25	100

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada por los autores de la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De un total de 25 docentes encuestados, el 56 % considera que no existe una participación plena de los actores en las labores de gestión institucional. De otra parte, el 44% si considera que existe una plena participación en las labores de gestión institución.

CUADRO N° 03

NIVEL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES SEGÚN SEXO

SEXO OPINIÓN	♂		♀		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si son buenas	06	24	04	16	10	40
No son óptimas	08	32	07	28	15	60
Total	14	56	11	44	25	100

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada por los autores de la investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los encuestados, EL 60% opina que no existe en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá un estilo de trabajo cooperativo en los diversos estamentos, en particular entre los docentes y que las relaciones interpersonales no son óptimas. Por el contrario, el 40% asume que si son buenas las relaciones interpersonales al interior de la institución.

CUADRO N° 04

OPINIÓN DOCENTE ACERCA DE LAS DECISIONES POR PARTE DE LOS GESTORES INSTITUCIONALES

SEXO Nivel de decisiones	♂		♀		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Si son buenas o acertadas	05	20	05	20	10	40
No son adecuadas o pertinentes	09	36	06	24	15	60
Total	14	56	11	44	25	100

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada por los autores de la investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los encuestados, el 60% opina, que en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá, las decisiones por parte de las autoridades no son óptimas o adecuadas; mientras que 40% considera que si son óptimas y pertinentes.

3.2. Descripción de la propuesta.

La negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa de Secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

I.- Presentación.

La violencia, la agresividad en nuestras escuelas, y nuestras comunidades ha llegado a un nivel alarmante en las últimas décadas. Las nociones de responsabilidad personal y del bien común han sido superadas por la estridente afirmación de los derechos individuales, los ataques físicos y los recursos legales punitivos. Sin embargo, hoy en día, hay procedimientos alternativos que comienzan a echar raíces en escuelas y comunidades en muchos lugares del mundo. La negociación y la mediación que son elementos básicos de las relaciones laborales desde hace mucho tiempo, ahora se consideran apropiados

para resolver muchos tipos de conflictos, particularmente en las instituciones educativas. En las escuelas primarias y secundarias han proliferado los programas de resolución de conflictos, particularmente los modelos de mediación conducida por los pares de las partes en conflicto. En nuestro caso, el trabajo denominado “La negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa de Secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque” pretende contribuir planteando algunas estrategias de resolución de conflictos, para lo cual, se sustenta en la propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y en el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional por T. Hernández; K. Obando, y otros.

II.- Objetivos:

General: Diseñar estrategias de negociación y mediación de conflictos, sustentadas en la propuesta de R. Olivar e Y. Romero sobre la reducción de conflictos en escuelas de educación básica asimismo en el enfoque de estrategias administrativas asociados al clima organizacional de T. Hernández; K. Obando, y otros; para mejorar el clima institucional en la gestión escolar elevando el nivel de formación del estudiante en la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Específicos:

- 1.-Desarrollar un diagnóstico situacional para conocer y comprender las características de la gestión escolar moderna basadas en un clima institucional positivo de la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.
- 2.-Proponer estrategias de negociación y mediación de conflictos, que mejorarán la gestión escolar, creando un clima institucional favorable para elevar el nivel de formación del estudiante en la institución educativa de secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucallá, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

III.- Metodología

a.- La presente investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible, a fin de ofrecer alternativas para que se logre un clima organizacional que permita una gestión eficiente en la institución educativa de Secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá, objeto de estudio. Para fundamentar la propuesta gerencial de reducción de conflictos se requiere de un diagnóstico, de allí que el diseño del estudio se corresponde con el de la investigación de campo de tipo descriptivo-propositivo.

b.- En este caso, la población estuvo constituida por los 25 docentes que laboran en el nivel secundario de la institución educativa de Secundaria “Ramón Castilla” del distrito de Pucalá.

c.- Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista aplicando un cuestionario y la entrevista semiestructurada.

d.- La información que se obtuvo de la aplicación definitiva del instrumento se analizó utilizando la estadística descriptiva

e.- Con respecto a la parte opinática (entrevista) las respuestas se analizaron descriptivamente a fin de obtener una visión clara sobre la problemática existente en las escuelas estudiadas en relación con los conflictos entre el personal que labora en ella.

IV.- Los conceptos y las técnicas de la resolución de conflictos

Los aspectos teóricos y prácticos de la resolución de conflictos se construyen a partir de valores, creencias, actitudes y técnicas básicas. Del mismo modo que un edificio no puede sostenerse sin un cimiento firme, no es posible lograr la entrega y la calidad en la enseñanza de la resolución de conflictos sin una orientación hacia la tolerancia, la cooperación y la colaboración junto con técnicas de comunicación y de pensamiento que faciliten y no impidan los procesos de resolución de conflictos.

La propuesta presenta los valores, las creencias, las actitudes y las técnicas que son prerrequisitos esenciales para la resolución exitosa de conflictos. Su objetivo es ayudar a los educadores en la resolución de conflictos, a examinar, elucidar

y enriquecer orientaciones y técnicas básicas en el contexto de su práctica profesional y la de sus estudiantes.

Objetivos: Este módulo permite a los estudiantes

- Identificar valores, creencias y actitudes asociadas con la resolución de conflictos;
- Examinar su propia orientación hacia la resolución de conflictos, identificando actitudes y creencias que pueden aumentar o disminuir su efectividad como profesionales de la resolución de conflictos;
- Identificar y enriquecer técnicas de comunicación que mejoran los procedimientos de resolución de conflictos;
- Examinar y aplicar las técnicas y orientaciones básicas de la resolución de conflictos en el contexto del ámbito educativo.

V.- Estructura de la Propuesta

La estrategia se estructuró siguiendo los lineamientos de la propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R. Olivar e Y. Romero; y en el enfoque de las estrategias administrativas en relación con los factores asociados al clima organizacional por T. Hernández; K. Obando, y otros; y la secuencia guía del mismo es la que se muestra a continuación:

Según Rafael J. Olivar Linares e Yrida Romero (2008:254) para fundamentar la propuesta gerencial de reducción de conflictos se requiere de un diagnóstico; utilizar técnicas apropiadas como la encuesta y la entrevista aplicando un cuestionario y la entrevista semiestructurada.

Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de Educación Secundaria

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO
Que el docente discuta las concepciones del conflicto y la motivación como herramienta psicológica: Concepto de Kreidler del aula pacífica (1984)	<p>1. Cooperación. Los niños aprenden a trabajar juntos y a confiar el uno en el otro, ayudarse y compartir.</p> <p>2. Comunicación. Los niños aprenden a observar atentamente, comunicar con precisión y escuchar con sensibilidad.</p> <p>3. Tolerancia. Los niños aprenden a respetar y valorar las diferencias entre la gente y a comprender el prejuicio y cómo funciona.</p> <p>4. Expresión emotiva positiva. Los niños aprenden autocontrol y a expresar sus sentimientos, particularmente la ira y la frustración, de maneras que no sean agresivas o destructivas.</p>	<p>-Desarrollo de un programa educativo de motivación y de relaciones interpersonales, basadas en Kreidler.</p> <p>-Analizar los ejercicios siguientes:</p> <p>a.-Definiciones de conflicto</p> <p>b.- Metáforas de conflicto</p> <p>c.- Palabras que significan conflicto</p>	5 horas
Que el participante analice diagnósticamente y mediante una encuesta la relación que existe entre comunicación verbal positiva y la convivencia interpersonal.	-Autoestima y trabajo	<p>-Mesa redonda: Capacitar y sensibilizar al docente sobre la comunicación y la convivencia social.</p> <p>-Promover espacios estratégicos para difusión de la importancia de la comunicación verbal y la convivencia.</p>	5 horas

Tabla con formato

Que el docente comprenda las formas gerenciales usadas para el fortalecimiento de la interacción social y la convivencia institucional	-Organización y formación de equipos de trabajo. Liderazgo y motivación de grupo	-Discusiones dirigidas -Simulaciones prácticas.	5 horas
En base a los resultados del diagnóstico situacional el equipo de docentes debe ver las formas de expresión crítica del personal docente como apoyo a los procesos de gestión.	-La tolerancia de ideas -Los conflictos como procesos naturales en las organizaciones sociales.	Dramatizaciones	5 horas

Lineamientos teóricos de esta fase:

Según Hernández, Teresita; Obando, Keren; Pérez, César Fabián, y Quesada, Xiomara (2013); los ámbitos de la motivación que se consideran en esta propuesta para la construcción de estrategias administrativas en este sentido son:

1. Comunicación verbal positiva: proceso por el cual el administrador de la educación entabla conversación directa con su personal, con mensajes positivos que refuerzan el reconocimiento de la labor realizada y el buen trato para con ellos.
2. Expresión constructiva: son aquellas manifestaciones verbales, escritas u orales, que tiene el personal docente y administrativo para expresar sus opiniones en relación con los procesos de gestión de la organización educativa.
3. Convivencia interpersonal: espacios para la interacción interpersonal entre docentes y administrativos que habilita el administrador de la educación dentro y fuera de la institución, como equipo de trabajo.

Entre las acciones y tareas que Hernández, Teresita; Obando, Keren; Pérez, César Fabián, y Quesada, Xiomara (2013); recomiendan desarrollar son:

- Campañas de motivación mediante mensajes positivos y motivadores hacia el personal docente y administrativo; conformar un comité de apoyo para el reconocimiento de acciones docentes y administrativas; disponer espacios

estratégicos como la pizarra informativa ubicada en la sala profesores para la de colocación de mensajes alusivos a la labor docente y administrativa que se realiza, instándolos a superarse y dar lo mejor de sí.

•Espacios para el fortalecimiento de la interacción diaria entre el personal docente y administrativo con el profesional en administración de la educación en la organización educativa; ubicación de una sala de reuniones para el recibimiento y despedida del personal docente y administrativo por parte de la dirección, al inicio y conclusión del curso lectivo; cronograma social de actividades curriculares y extracurriculares para el personal docente y administrativo, donde se establezcan las fechas con diferentes actividades importantes para la organización

•Formas de expresión crítica del personal docente y administrativo como apoyo a los procesos de gestión; ubicación de un buzón de sugerencias; expresión de mensajes constructivos para el mejoramiento de la gestión (anuencia del administrador para atender y escuchar al personal).

Fase Consolidación (Acción a Mediano Plazo)

Meta: Desarrollar en los docentes habilidades gerenciales para la mediación de conflictos interpersonales.

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos en organizaciones humanas	-El papel del mediador de conflictos -La promesa de mediación y negociación de conflictos. -La comunicación interpersonal y asertiva	-Mesa redonda -Lectura crítica reflexiva <u>Analizar los ejercicios:</u> -Distintas maneras de analizar conflictos -Análisis de conflicto	6 horas
Que el docente desarrolle estrategias gerenciales para la mediación de conflictos interpersonales en una organización educativa.	Fuentes generadoras de conflictos -Solución de conflictos interpersonales	Revisión documental Mesa redonda	7 horas

Tabla con formato

	-Estrategias de solución de conflictos	Discusión dirigida con producción de síntesis dirigida	
Que los participantes conozcan las formas prácticas de intervención para la solución de conflictos organizacionales	-Mediación técnica -Mediación cooperativa -Mediación como derivación de la cultura de los grupos formales e informales en la organización.	-Revisión de material impreso -Simulación - Discusión dirigida con producción de informe final.	7 horas

Lineamientos teóricos de esta fase:

Estrategias administrativas para la gestión de la resolución de conflictos en el personal docente.

Para proponer estrategias administrativas en torno a la resolución de conflictos del personal docente y administrativo, los administradores de la educación según Hernández, Teresita; Obando, Keren; Pérez, César Fabián, y Quesada, Xiomara (2013); deben considerar en su gestión:

- 1.- El conflicto como oportunidad de crecimiento personal y organizacional.
2. Una actitud de colaboración con todos los involucrados en el conflicto.
3. El ambiente adecuado para la resolución de conflictos.

En este sentido, se requiere que las estrategias sea la integración de pasos secuenciados y organizados de manera tal, que estén relacionados con los objetivos y metas institucionales que se deben lograr en el plan de trabajo establecido.

Los ámbitos de la resolución de conflictos que se consideran en esta propuesta para la construcción de estrategias administrativas en este sentido son:

a.- Comunicación asertiva: proceso por el cual el administrador de la educación transmite en forma clara, concisa, rápida y directa lo que quiere decir, haciendo entender al máximo el mensaje para que este sea entendido y aceptado.

b.- Relaciones interpersonales: Son aquellas relaciones que se dan entre el personal docente y administrativo que conforman la organización educativa, las cuales son un acercamiento a otros valores, experiencias y conocimientos que enriquecen el acervo individual y colectivo de quienes participan en ellas.

c.- Libertad de expresión: es la manifestación de ideas sin condicionamientos necesarios que permite la creación de la opinión pública de docentes y administrativos en las organizaciones educativas.

Entre las acciones y tareas que Hernández, Teresita; Obando, Keren; Pérez, César Fabián, y Quesada, Xiomara (2013); recomiendan desarrollar están:

- Establecer mecanismos de comunicación asertiva con el personal docente y administrativo, mediante la expresión firme, directa, concisa y clara de las comunicaciones en situaciones de conflicto; la utilización del diálogo como manera directa de comunicar situaciones, errores y otros; reuniones con las partes involucradas en situaciones de conflicto.

- Abrir espacios para la libre expresión del personal docente y administrativo en situaciones de conflicto en la institución, por medio de la colocación de un libro de comunicación, realización de reuniones para la manifestación de ideas en torno a una situación de conflicto institucional que se presente y la participación en manifestaciones temáticas del contexto educativo.

- Establecer acciones para la interacción del personal docente y administrativo en ambientes extracurriculares de su labor, por medio de un diagnóstico para detectar necesidades e intereses del personal docente y administrativo; organización de convivios para la interacción del personal docente y administrativo; ubicación en la pizarra informativa de la sala de profesores los eventos sociales y otros detalles personales y profesionales.

El comportamiento humano en la organización según Cummings y Schwab (1993), Hodgetts y Altman (1993) y Ruiz (1990).

Sobre este aspecto, Cummings y Schwab, señalan que es importante discutir el contenido referido a las variables motivacionales y organizacionales como determinantes del comportamiento del hombre en la organización. Según los

autores citados, la motivación y las características del ambiente en la organización definen el nivel de desempeño, satisfactorio o no, de los trabajadores. Estos factores se estiman como relevantes en la consideración de los conflictos que se derivan del comportamiento o desempeño de los trabajadores.

El aporte de Cummings y Schwab al soporte teórico del presente estudio consiste en las aclaratorias del desempeño y el clima organizacional como vertientes posibles de modelar conflictos en las organizaciones empresariales, criterios que pueden ser, con el cuidado del caso, transferidos al ámbito escolar para interpretar la naturaleza de los conflictos interpersonales.

En otro enfoque del asunto, Hodgetts, y Altman indican que la conducta individual dentro de las organizaciones contribuye a facilitar la interpretación tanto de los factores asociados a los conflictos, así como de las posibles vías de solución que pueden hallarse para evitar al máximo la aparición de elementos de disrupción en las relaciones normales que se deben efectuar en una organización humana.

Al referirse a la conducta organizacional, Goncalves (1997), señala que la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y esto incide en la organización, por lo tanto, el comportamiento individual, junto con las estructuras y características organizacionales forman un sistema interdependiente altamente dinámico. En consecuencia, la organización debe canalizar su energía hacia la búsqueda de condiciones o situaciones en la que el conflicto pueda ser controlado o conducido por vías que resulten más productivas para sus intereses.

Fase Evaluación (Acción a Largo Plazo)

Meta: Evaluar el programa como alternativa gerencial para la mediación de conflictos interpersonales.

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	TIEMPO PREVISTO
Que los participantes analicen que el conflicto a menudo se asocia con muchos sentimientos negativos y experiencias negativas. Análisis de las tres convicciones centrales de la conducta	-Modelos de solución de conflictos organizacionales. -Programas de solución de problemas interpersonales. -Procesos de mediación	Análisis de ejercicios: -El caso de la bella mariposa -Representación de una negociación -Discusión grupal	10 horas
Que los docentes de la institución educativa, evalúen la potencialidad de la estrategia para la solución de conflictos interpersonales.	Contenido y alcance de la estrategia para la solución de conflictos interpersonales Tareas grupales: ¿Cuáles son las herramientas más apropiadas para examinar las conductas en conflicto?	Reflexión crítico-reflexiva de documentos Evaluación de estrategias centradas en logros de elaboración de propuestas.	10 horas
Que los participantes de la actividad generen aportes críticos a las formas empleadas para resolver conflictos en las organizaciones educativas.	Construcción de alternativas en equipos de docentes, para la solución de conflictos interpersonales según las características de la organización educativa.	Taller. Acerca de la resolución de conflictos. (Ver anexo 01)	10 horas

Tabla con formato

Lineamientos teóricos de esta fase:

Autoevaluación

Evaluar y reflexionar acerca de las propias conductas puede reducir la brecha entre las palabras y los hechos, y hacer que los objetivos sean realistas. Pero puede intimidarnos examinar la propia conducta en relación al conflicto.

Primero, el conflicto a menudo se asocia con muchos sentimientos negativos y experiencias negativas.

Segundo, analizar la conducta generalmente se asocia con encontrar fallas y juzgar. Estas son dos buenas razones para evitar la autoevaluación. La

disposición a examinar la propia conducta frente al conflicto puede fortalecerse concentrándose en tres convicciones centrales.

La primera es la convicción de que el conflicto es parte natural y orgánica de la interacción social. Todos vivimos conflictos. Aceptada esta creencia, la idea de que uno es "malo por estar involucrado en conflictos" pierde fuerza y se hace más fácil ahondar en las propias experiencias de conflicto. Hay evidencias de que los humanos podemos resolver problemas (y a menudo quisiéramos que hubiera más), pero no de que los seres humanos podemos vivir juntos sin que se produzcan conflictos.

La segunda convicción es que uno puede elegir las conductas y la actitud que utiliza frente al conflicto en cada evento. Por supuesto que, cuanto más sabe uno acerca de su conducta, tanto más control y opciones tiene en relación a estas conductas. En un juego de cartas, si puede elegir, la mayoría de la gente preferiría jugar con el mayor número de cartas permitidas y sin tener los ojos tapados. En relación a nuestras propias acciones, a menudo optamos por usar sólo unas pocas conductas, negándonos a mirar las otras disponibles en nuestro repertorio. Tenemos que mirarnos para poder elegir las conductas que serán más efectivas en una situación dada y contener aquellas que hemos visto que son ineficaces.

La tercera convicción es que el conflicto puede ser productivo y beneficioso. Se resuelven los problemas cuando se resuelven exitosamente los conflictos. La comunicación mejora al avanzar los conflictos hacia su resolución y después de procesos efectivos de resolución de conflictos. Las diferencias culturales se pueden entender mejor después de un conflicto. Pero tenemos que ser participantes activos, conscientes de nosotros mismos y reflexivos para que el conflicto sea productivo.

Las herramientas para ayudar en el procedimiento de examinar conductas en el conflicto abundan y son variadas. La mayoría explora dos o más dimensiones de la conducta en el conflicto y sugieren distintos perfiles de la respuesta al conflicto. Se describen varios de tales instrumentos en este módulo, pero es importante recordar que cualquier evaluación sólo puede medir percepciones de conductas

y no puede tomar en cuenta las diferencias de enfoque que es probable que se den bajo circunstancias cambiantes.

La autoevaluación es valiosa, no por la etiqueta que produce sino por la información que aporta, información que puede convertirse en un catalizador del autorreflexión y un estímulo para aprender más acerca del conflicto. Se presentan los siguientes enfoques para medir y categorizar las conductas frente al conflicto para sugerir distintas maneras de mirar estas conductas.

Administración de la Propuesta

Se ejecutará en tres fases básicas: a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo. En la primera fase, denominada Inducción, la propuesta se aplicará inicialmente con miras a desarrollar un proceso de sensibilización del personal docente para la preparación de la mediación, con docentes que incluyen supervisores, directivos y docentes de aula, en la escuela. Las actividades deberán aplicarse en sesiones de trabajo de 3 horas cada una con grupos de quince personas por facilitador. El control administrativo del desarrollo de las actividades debe ser responsabilidad de la Supervisión de la Zona Educativa. El equipo de Directivos generará las formas operacionales de las fases de inducción para los docentes de aula y coordinará lo atinente a las fases subsiguientes, que incluirán a todos los docentes. La segunda fase, con previsiones a mediano plazo, denominada operativa.

La propuesta se aplicará tanto a la Supervisión de Zona como al equipo de directivos, le es pertinente la tercera fase de evaluación y realimentación del desarrollo de las actividades y la difusión de los resultados de la aplicación del mismo.

Criterios para el Control y Seguimiento del Programa

La instrumentación del Programa será controlada y supervisada por el personal directivo de las instituciones escolares involucradas en la estrategia, los supervisores, el jefe del Distrito Escolar, el jefe del Sector y los docentes de aula que laboran en las instituciones de aplicación, mediante los siguientes criterios:

- Visita de los supervisores a las instituciones tomadas como muestra con la finalidad de actualizar información relacionada con el desarrollo del programa y la aplicación de instrumentos técnicos
- Difusión de informes entre los docentes sobre el proceso de mediación de conflictos y las observaciones respecto a la realización de las acciones previstas en el programa. Discutir la secuencia de análisis para hacer positivo un conflicto interpersonal, según Tjosvold (1998).

Gráfico N° 1:

Secuencia de Análisis para Hacer Positivo un Conflicto Interpersonal



Fuente: Olivar Linares, Rafael José; Romero, Yrida H. (2008) Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de educación básica: Laurus. Venezuela.

Factibilidad Económica:

Los costos operativos de las actividades deberán ser sufragados mediante la colaboración de la comunidad educativa. Se consideró pertinente solicitar aportes para el desarrollo de los seminarios talleres a la Zona Educativa respectiva.

Factibilidad Social

De acuerdo a los resultados derivados del estudio diagnóstico, los beneficiarios de la propuesta serán inicialmente los docentes que laboran en las diferentes escuelas básicas objeto de estudio. Otros beneficiarios de la propuesta son los alumnos de las escuelas involucradas así como los padres y representantes que configuran la estructura de la asociación civil de las citadas escuelas.

Factibilidad Institucional

La aplicación y desarrollo de la propuesta para la reducción de conflictos interpersonales en 1a organización escolar, puede efectuarse sin dificultad ya que existe un amplio consenso sobre la necesidad de aportar soluciones al problema que ocupa el estudio.

3.3.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

3.3.1.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.



Como conclusión en este capítulo consideramos que el diseño de la estrategia de gestión del conflicto mediante la negociación y la mediación democrático-participativa, puede contribuir eficazmente en la mejora del clima organizacional de la Institución educativa de secundaria Ramón Castilla de Pucalá.

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POST GRADO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE SECUNDARIA “RAMÓN CASTILLA”, DEL
DISTRITO PUCALÁ

NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE
CONFLICTOS

EJERCICIOS

Ejercicio 1. 1. Definiciones de conflicto

Nota: Al mismo tiempo que ofrece varias definiciones, este ejercicio puede ayudar a los integrantes de una clase a comenzar a conocerse entre sí. Si lo usa para este objetivo adicional, dé unos minutos más a los momentos de cada ejercicio en que los participantes de la clase trabajan juntos.

Objetivos:

- Lograr una clara definición del conflicto.
- Tomar conciencia de la omnipresencia del conflicto.
- Reconocer las asociaciones personales y los supuestos acerca del conflicto.

Procedimiento metodológico:

- 1.- Pida a cada participante que escriba una definición de conflicto en un papel. Dé 3 a 5 minutos para este paso.
- 2.- Que todos los participantes formen parejas. Haga que cada pareja compare sus definiciones y luego escriba una definición común. Entre 8 y 10 minutos para este paso.
- 3.- Haga que las parejas formen grupos de cuatro, que comparen nuevamente sus definiciones y luego escriban en conjunto una sola definición para los cuatro. Entre 15 y 20 minutos.

4.- Que los subgrupos compartan sus definiciones con todo el grupo. Procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes y los cambios de las definiciones individuales a las definiciones grupales. Asegúrese de que la discusión a continuación del ejercicio destaque que el conflicto, por definición, no es positivo ni negativo.

Ejercicio 1.2 Metáforas de conflicto

Nota: Las metáforas pueden clarificar aspectos de un conflicto que de otro modo permanecerían ocultos. Este ejercicio ayuda a los participantes a comprender mejor el conflicto e identificar imágenes comunes de conflicto.

Objetivos:

- Lograr una clara definición del conflicto.
- Tomar conciencia de la omnipresencia del conflicto.
- Reconocer las asociaciones personales y los supuestos acerca del conflicto.

Procedimiento:

1.- Pídale a los participantes que piensen en metáforas que describan el conflicto y que le hagan a usted una señal silenciosa -quizá, cerrar el puño- cuando tengan algo. Si a los participantes les resulta difícil pensar en metáforas, dé algunos ejemplos para empezar: el conflicto es una batalla, el conflicto es una cebolla, el conflicto es un avión fuera de control. Dé entre 2 y 3 minutos para este paso.

2.- Pida a los participantes que se reúnan en grupos de cuatro para describir y explicar sus metáforas entre sí. Dé 5 minutos para este paso.

3.- Pida a los grupos que discutan maneras de manejar el conflicto en consonancia con sus metáforas. (Por ejemplo, si el conflicto es como una batalla, agitar una bandera de tregua puede ser un paso para manejarlo.) Dé 5 minutos para este paso.

4.- A continuación, pida a los grupos que traduzcan sus soluciones metafóricas en soluciones prácticas. (Por ejemplo, una bandera de tregua puede traducirse en un mensaje al otro bando indicando la disposición a hablar sobre el conflicto.) Dé 5 minutos para este paso.

5.- Reúna nuevamente a la clase y pida que alguien de cada grupo presente una de las metáforas y las explicaciones que elaboró el grupo. Conduzca una discusión de las ideas resultantes, destacando los elementos comunes y las diferencias.

6.- Sintetice la discusión y luego comparta varias definiciones formales del conflicto (el primer párrafo de la sección de Conceptos básicos da algunos ejemplos).

Ejercicio 1.3. Palabras que significan conflicto

Nota: Este ejercicio puede hacerse tal como se describe aquí, o a través de los pasos individuales, de grupos pequeños y del grupo en su conjunto definidos en los primeros dos ejercicios.

Objetivos:

- Lograr una clara definición del conflicto.
- Tomar conciencia de la omnipresencia del conflicto.
- Reconocer las asociaciones personales y los supuestos acerca del conflicto.

Procedimiento:

1.- Pida a los participantes que piensen en la última semana y recuerden cualquier conflicto que puedan haber presenciado, en el que hayan participado o del que hayan oído. Repita esta instrucción en relación al último mes y el último año.

2.- Pregunte a los participantes qué palabras se le viene a la mente cuando piensan en el conflicto. Permita que los participantes anoten algunas y luego las compartan con la clase. Escriba las palabras donde todos puedan verlas, de modo de confeccionar una lista completa para el grupo. Si el ejercicio no logra una participación general, intente provocar la discusión con alguna intervención

adicional tal como: "¿Qué sentimientos asocian con el conflicto? ¿Qué palabras significan conflicto?"

3.- Guíe una discusión grupal acerca del impacto que nuestras asociaciones con el conflicto tienen sobre la manera en que lo abordamos y cómo respondemos a él. Transmita algunas definiciones básicas y subraye la existencia natural del conflicto, su neutralidad y su potencial para obtener beneficios y aprender.

Ejercicio 1.4. Distintas maneras de analizar conflictos

Nota: Antes de que pueda darse la resolución, los participantes en un conflicto tienen que entender completamente de qué se trata el conflicto. Analizar con cuidado el conflicto es necesario para explorar las cuestiones que han causado el problema.

Objetivos:

- Advertir que el conflicto está en todas partes.
- Analizar conflictos para enriquecer su comprensión.
- Explorar creencias acerca de la resolución de conflictos.
- Comprender los factores que afectan la resolución.

Procedimiento.

1.- Introduzca el concepto de analizar o graficar un conflicto, subrayando la necesidad de ver las cosas en perspectiva, entender y ver en profundidad. Introduzca las "lentes" que pueden ayudar a ver dentro y a través de un conflicto: los orígenes, las fuentes, los tipos, las creencias y las posturas. Entregue copias de la lista de preguntas que sirven para centrar la cuestión (Muestra I. I).

2.- Presente información acerca de los orígenes del conflicto, incluyendo la noción de cultura. Señale que sólo se puede entender un conflicto cuando se conocen los antecedentes de los participantes, por tanto, siempre es necesario hacer la pregunta acerca de los orígenes: ¿Quiénes son Las partes en conflicto y cómo se las puede caracterizar?

3.- Haga que los participantes presenten listas de fuentes posibles de conflicto y diferentes maneras de clasificar estas fuentes. Puede ofrecer el agrupamiento de conflictos de Moore (1986) como ejemplo si a la clase parece resultarle difícil

este concepto. Entender cómo clasificar los conflictos puede ayudarlos a ver las cosas en perspectiva y sacar más provecho de su propia experiencia. Use el siguiente incidente para ilustrar el cambio del enfoque de contar la historia de un conflicto a identificar el tipo de conflicto del que se trata.

Los alumnos de la Sra. Jones, una profesora de matemática de la escuela media Juan Pérez, le han mostrado el ejercicio de práctica que les dio el Sr. Henry en su clase de dactilografía. La frase que el Sr. Henry les había indicado que debían tipear era "La Sra. Jones es demasiado vieja y demasiado gorda para nadar quinientas vueltas en el festival benéfico de la escuela". Toda la escuela conoce este incidente. La Sra. Jones está furiosa. El Sr. Henry piensa que es gracioso y que la Sra. Jones tiene que bajarse del caballo. Recientemente la Sra. Jones fue elegida la más popular por los alumnos; en cambio al Sr. Henry un alumno le dio una rata muerta (apareció en forma anónima en su escritorio). Los alumnos no lo quieren.

¿Por qué es este conflicto? Visto superficialmente se podría decir que el conflicto se basa en los celos. Pero, ¿definirlo así nos ayuda a encontrar un camino para resolverlo? ¿Qué pasa si lo miramos desde el punto de vista de la necesidad psicológica de pertenencia? ¿Hay conflicto de valores que da por resultado que la Sra. Jones sea querida por los estudiantes y el Sr. Henry, no? ¿Nos lleva a un nivel más profundo de comprensión explorar el conflicto como si surgiera por la asignación política de premios (Tichy, 1983)? ¿La cultura de la escuela ayuda a la formación del Sr. Henry como profesor? ¿Contribuye a una relación negativa entre los dos docentes?

Asegúrese de que el grupo vea cómo al cambiar el foco de atención cambia lo que sabemos y buscamos aprender acerca del conflicto. Señale que siempre es útil buscar las fuentes de un conflicto preguntando: ¿De qué trata este conflicto? ¿Cómo se lo puede caracterizar en términos generales?

4.- Presente información acerca de los distintos tipos de conflictos. Tome en cuenta que esta es otra clasificación, que apunta a descubrir caminos posibles para avanzar hacia la resolución. Explique las tipologías de Moore (1986) y Deutsch (1973). Analice las preguntas que se deben contestar en relación a los

tipos: ¿qué tipo de conflicto es este en términos de dónde es más probable que se avance hacia una resolución? ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de la potencial facilidad de su resolución?

5.- Haga que los participantes confeccionen una lista de los posibles resultados generales de un conflicto. Asegúrese de que la lista final incluya el conjunto de resultados (todos ganan, ganador -perdedor, arreglo, todos pierden, etc.). Analice cómo las visiones de las posibilidades de resolución afectan a un conflicto. Introduzca la noción de las diferencias culturales con respecto a lo que se entiende o se acepta como resolución. Discuta esta cuestión relacionada con las creencias: ¿Qué creen las partes acerca de los objetivos y los resultados de la resolución de conflictos? Es decir, ¿qué piensan que puede suceder?

6.- Presente información acerca de las distintas posturas que pueden adoptar las partes en disputa. Examine las posiciones, los intereses y las necesidades y el valor de clarificar los intereses y las necesidades. Aporte (u obtenga del grupo) ejemplos de distintos tipos de conflicto: conflictos en los que se oponen las posiciones pero convergen los intereses; conflictos en los que se oponen las posiciones y los intereses pero hay convergencia en los objetivos; conflictos en los que las posiciones, los intereses y los objetivos se oponen pero convergen los valores. Discuta la necesidad de ir más allá de las posiciones para lograr una resolución satisfactoria.

Muestra 1.1. Preguntas clave para analizar conflictos

Orígenes. ¿Quiénes son las partes en conflicto? ¿Cómo se las puede caracterizar? •

Mientes. ¿Por qué es este conflicto? ¿Cómo se lo puede caracterizar en sentido amplio?

Tipos. ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de en qué punto es más probable que se dé un avance hacia su resolución? ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de la potencial facilidad de resolución?

Creencias. ¿Qué creen las partes acerca de los objetivos y los resultados de la resolución del conflicto? Es decir, ¿qué piensan que puede suceder? Postura.

¿Qué buscan satisfacer las partes en conflicto? ¿Cómo podemos caracterizar lo que dicen que quieren?

Ejercicio 1.5. El caso de la bella mariposa

Nota: use este ejercicio para introducir los conceptos de posiciones, intereses y necesidades. Úselo luego de analizar la influencia de las creencias en la resolución de conflictos, pero antes de referirse a los factores que afectan la resolución. Como alternativa, aplique este ejercicio para enseñar la técnica de distinguir las posiciones de los intereses y las necesidades, lo que se apoya en hacer preguntas abiertas y de clarificación. Con este objeto, omita este ejercicio, pero introdúzcalo luego. En el ejercicio 3.1 usted encontrará un procedimiento basado en esta situación hipotética que está diseñado especialmente para enseñar estas técnicas.

Objetivos:

- Advertir que el conflicto está en todas partes.
- Analizar conflictos para enriquecer su comprensión.
- Explorar creencias acerca de la resolución de conflictos.
- Comprender los factores que afectan la resolución.

Procedimiento:

- 1.- Haga que los participantes formen parejas y dé a cada participante el papel del Dr. T. P. James de la Muestra 1.2a, o el papel de Dr. P. B. Hirera de la Muestra 1.2b.
- 2.- Indique a cada pareja que solucione el conflicto. Dígales que pueden perder el empleo si no hacen un acuerdo que beneficie a sus compañías. Dé 10 a 15 minutos para que lean el rol y negocien.
- 3.- Reúna nuevamente a la clase y pregunte a cada pareja cómo resolvieron la situación. Generalmente, al menos una pareja habrá entendido que el Dr. James necesita el capullo (la cápsula que protege a la mariposa en su estado larval) y que el Dr. Hirera necesita las mariposas maduras. Así, cada uno puede tener lo que quiere. Explore cómo llegaron a descubrir esto.

Muestra 1.2a. El caso de la bella mariposa: rol del Dr. T. P. James Hace poco ha muerto el Dr. R. L. Lyman, fundador y director del Santuario Lepidóptero de las Américas. Dado que el santuario no puede continuar su trabajo, se venderán en una subasta de la dirección impositiva sus tierras, su colección de mariposas y los raros ejemplares vivos.

Usted es el Dr. T. P. James, un químico dedicado a la investigación que posee una pequeña firma farmacéutica. Usted ha estado desarrollando una crema tópica para prevenir el cáncer de piel. Desde hace muchos años se siente en el buen camino para resolver este problema cada vez más difundido. Hoy la necesidad es aún más urgente, al entrar en pánico la gente por el creciente y alarmante número de casos de cáncer de piel, incluso entre los niños pequeños.

Desafortunadamente la mariposa *Impricate*, cuyo capullo pudo haber contenido un elemento esencial para el desarrollo de la crema tópica, se extinguió antes de que pudiera identificar y duplicar el compuesto químico exacto. Todos sus inversores menos uno lo han abandonado. Si no puede demostrar que tiene una fórmula viable, perderá todo. Usted necesita exactamente veinticinco *Impricate* para completar sus análisis y perfeccionar la fórmula. De buena fuente sabe ahora que el Santuario Lepidóptero tiene veinticinco capullos de mariposa *Impricate* que irán a subasta mañana. Basándose en los anteriores resultados de su investigación, su último inversor ha aportado 5.000 dólares para las mariposas *Impricate*.

Usted se sentía bastante seguro de que no tendría problemas para conseguir las mariposas, pero un colega se ha enterado de que un Dr. P. B. Hirera ha viajado desde Brasil para comprar las mariposas en nombre del gobierno brasileño. Usted ha decidido encontrarse con este Dr. Hirera para asegurarse de que tendrá acceso a las mariposas y que no ofertará más que usted. Su futuro y la salud de cientos de miles de personas dependen de su éxito. Muestra 1.2b. El caso de la bella mariposa: rol del Dr. P. B. Hirera Recientemente murió el Dr. R. L. Lymanski, fundador y director del Santuario Lepidóptero de las Américas. Dado que el santuario no puede continuar su trabajo, la dirección impositiva hará una subasta de las tierras del santuario, su colección de mariposas y sus mariposas vivas que no son de origen local. Entre los ítems que se subastarán hay veinticinco capullos de mariposa *Impricate*. Usted es el Dr. P. B. Hirera, ministro de Política Ambiental de Brasil. Usted ha dedicado su vida a preservar el bosque, como ecosistema y como comunidad económica y social para sus pueblos indígenas. Uno de los problemas clave que enfrenta actualmente es la pérdida del árbol magoriji, parte esencial de la ecología del bosque y una fuente de

alimento básica para los pueblos nativos. La extinción de la mariposa *Impricate*, el único insecto que poliniza el árbol *magoriji*, ha sido un duro golpe. No han dado resultado los experimentos con la polinización manual. También han fracasado otros experimentos. Los veinticinco capullos de los que emergerán veinticinco mariposas *Impricate* adultas serán justo lo necesario para iniciar la polinización: un número menor no bastaría. Su gobierno quiere acceso directo a las mariposas. Si eso fracasa, se le ha autorizado a gastar hasta 15.000 dólares en las mariposas. Usted sabe que una empresa comercial quiere los veinticinco capullos para investigación y que un Dr. James ha pedido una entrevista para hablar con usted. El Dr. James puede hablar todo lo que quiera, pero las mariposas le pertenecen a Brasil y su amado bosque. Son la única esperanza del bosque y de su gente.

Muestra 1.2b. El caso de la bella mariposa: rol del Dr. P. B. Hirera

Recientemente murió el Dr. R. L. Lyman, fundador y director del Santuario Lepidóptero de las Américas. Dado que el santuario no puede continuar su trabajo, la dirección impositiva hará una subasta de las tierras del santuario, su colección de mariposas y sus mariposas vivas que no son de origen local. Entre los ítems que se subastarán hay veinticinco capullos de mariposa *Impricate*.

Usted es el Dr. P. B. Hirera, ministro de Política Ambiental de Brasil. Usted ha dedicado su vida a preservar el bosque, como ecosistema y como comunidad económica y social para sus pueblos indígenas. Uno de los problemas clave que enfrenta actualmente es la pérdida del árbol *magoriji*, parte esencial de la ecología del bosque y una fuente de alimento básica para los pueblos nativos. La extinción de la mariposa *Impricate*, el único insecto que poliniza el árbol *magoriji*, ha sido un duro golpe. No han dado resultado los experimentos con la polinización manual. También han fracasado otros experimentos. Los veinticinco capullos de los que emergerán veinticinco mariposas *Impricate* adultas serán justo lo necesario para iniciar la polinización: un número menor no bastaría. Su gobierno quiere acceso directo a las mariposas. Si eso fracasa, se le ha autorizado a gastar hasta 15.000 dólares en las mariposas.

Usted sabe que una empresa comercial quiere los veinticinco capullos para investigación y que un Dr. James ha pedido una entrevista para hablar con usted.

El Dr. James puede hablar todo lo que quiera, pero las mariposas le pertenecen a Brasil y su amado bosque. Son la única esperanza del bosque y de su gente.

Ejercicio 1.6. Análisis de conflicto

Nota: este ejercicio tiene que realizarse a continuación de la obtención de información y la discusión acerca de las distintas maneras de analizar un conflicto.

Objetivos

- Advertir que el conflicto está en todas partes.
- Analizar conflictos para enriquecer su comprensión.
- Explorar creencias acerca de la resolución de conflictos. • Comprender los factores que afectan su resolución.

Procedimiento:

1.- Pida a cada persona que piense en un conflicto complejo, resuelto o en curso, en el que él o ella se ha visto involucrado. Pida a los participantes que hagan un esquema de su conflicto usando las preguntas relacionadas con los orígenes, fuentes, tipos, creencias y posturas. Dé entre 15 y 20 minutos. Dé a cada uno la Muestra 1.3, "Ver el conflicto con claridad".

2.- Haga que la clase discuta en conjunto sus interpretaciones y preguntas. Explore qué lentes parecen más productivas. ¿Cuáles fueron más accesibles? ¿Cuáles fueron más difíciles de descubrir?

Muestra 1.3. Ver el conflicto con claridad: una guía para la discusión

¿Cómo podemos analizar el conflicto para poder verlo en contexto, entenderlo, comprenderlo en profundidad y tener claridad?

1. Considere el origen.

a. ¿Quiénes son las partes en conflicto? ¿Cómo se las puede caracterizar?

b. ¿Entre quiénes es el conflicto? Dos individuos (interpersonal) Al interior de una persona (intrapersonal) Dos grupos (intergrupar) Dentro de un grupo (intragrupar)

c. ¿Cuáles son las culturas de las partes involucradas? Raza, Sexo, Estatus socio-económico, Etnia, Religión, Orientación sexual, Ocupación, Edad, Región.

2. Examine las fuentes.

- a. ¿Cuál es el motivo del conflicto? ¿Cómo se lo puede describir en general?
- b. ¿Cuáles son algunos de los elementos básicos que dan origen al conflicto? (Un ejemplo son los recursos. Haga aquí una lista lo más completa que pueda.)
- c. ¿Algunas de estas pueden ser divididas en subcategorías? (Por ejemplo, los recursos se pueden ordenar en términos de disponibilidad, control, acceso, posesiones y territorio. Haga listas similares para cada frente de conflicto que haya identificado.)
- d. ¿Cómo se pueden agrupar para lograr una mayor comprensión? (Por ejemplo, Moore analiza las categorías en términos de conflictos por relaciones, conflictos por valores, conflictos por datos, conflictos por intereses y conflictos por estructuras. Wall habla de conflictos de interdependencia, por diferencias en los objetivos y distintas percepciones. Enumere otros ordenamientos posibles.)
- e. ¿Cómo cambia nuestra comprensión y nuestra visión cuando hablamos de conflictos en términos de categorías en vez de en términos de los detalles de la historia?

3. Analice el tipo de conflicto. (Esta sección analiza la cuestión clave del tipo de conflicto en términos de identificar dónde es más probable que se dé un avance hacia la resolución y en términos de la potencial facilidad de resolución.)

- a. ¿El conflicto se basa sólo, o en gran medida, en una percepción equivocada o un malentendido? (Si la respuesta es sí, esto puede ser lo que Moore llama un conflicto innecesario y Deutsch llama un conflicto falso. Tales conflictos se resuelven fácilmente mejorando la comunicación.)
- b. ¿El conflicto existe objetivamente, en condiciones dadas? (Si la respuesta es sí, esto puede ser lo que Deutsch llama conflicto verídico y Moore llama conflicto necesario. Tales conflictos tienden a continuar pese a lograrse mejor comunicación, dado que la resolución requiere cambios en las condiciones externas.)
- c. ¿El conflicto depende de condiciones que se pueden modificar fácilmente? (Si la respuesta es sí, el conflicto puede ser necesario pero fácil de remediar cambiando las circunstancias externas. Deutsch llama a esto un conflicto contingente.)

- d. ¿El conflicto expresado es realmente el conflicto central? (Si no, la resolución es improbable. Se necesita saber cuál es el verdadero conflicto para ver dónde se puede dar el avance. Deutsch los llama conflictos desplazados.)
- e. ¿El conflicto se expresa entre las partes indicadas? (Si no, como sucede con los conflictos desplazados, es difícil lograr su resolución. Encontrar dónde puede darse el avance hacia la resolución probablemente dependa de encontrar la gente indicada. Deutsch los denomina conflictos mal atribuidos.)
- f. ¿El verdadero conflicto está sumergido, no ocurre aún? (Un pequeño conflicto puede ser señal del comienzo de un cambio de conciencia o de valores, que puede llevar a un conflicto mucho mayor más adelante. Un conflicto por tareas hogareñas, por ejemplo, puede ser realmente por tareas hogareñas o puede ser un conflicto desplazado provocado por el olvido de un aniversario. O puede ser el comienzo de un cambio mucho mayor de conciencia acerca del rol de los sexos. Deutsch llama al tercer tipo un conflicto latente.)

4. Analice las creencias sobre resolución.

- a. ¿Qué creen las partes que puede suceder? Todos ganan o todos pierden. Un bando gana y el otro pierde. Todos deben ceder algo.
- b. ¿Qué afecta nuestra manera de ver las soluciones potenciales de conflictos? Creencias y actitudes sobre relaciones. La fuerza con la que nos concentramos en nuestros objetivos.
- Características personales.
- La experiencia pasada.
- Comodidad con el asertividad y la agresión.
- Normas culturales, valores y expectativas. Cultura del ámbito en el que se da el conflicto.

Ejercicio 1.7: Representación de una negociación.

Nota: la experiencia en la negociación es crucial, dado que la lectura, no importa cuánto se lea, no puede dar la destreza y la capacidad de adaptación necesarias para manejarse con las cambiantes exigencias de una disputa. Por fortuna, a la mayoría de la gente le resulta posible aprender mucho de situaciones arbitrarias y no necesita estar involucrada personalmente.

Objetivos:

- Lograr comprensión del proceso de negociación en colaboración.
- Mejorar las técnicas de negociación.
- Analizar y aplicar el proceso de negociación en el contexto del medio educativo.

Procedimiento:

1.- Indique a los participantes que formen grupos de tres. Haga que cada grupo elija a uno de sus integrantes para que actúe como observador, mientras los otros dos actúan como partes en disputa.

2.- Dé a cada grupo una copia de la Muestra 3.2, "El proceso de negociación en colaboración" y proporcione a cada parte un conjunto de informaciones correspondientes a un bando en una disputa hipotética. Todos los grupos deben trabajar sobre la misma situación.

3.- Dé unos 5 minutos para que los participantes lean las instrucciones, que deben incluir una síntesis de la situación en disputa tal como la conocen las dos partes, la posición que adopta el personaje representado por el participante, y los antecedentes que corresponden a ese personaje. 4.- Indique a las partes que negocien, aplicando tanto el marco de la Muestra 3.2 como las técnicas de comunicación y de pensamiento analizadas en módulos anteriores.

Diga a los participantes que pueden detenerse brevemente para consultar con usted cuando lo consideren necesario.

Pida al observador que tome nota del proceso, señalando qué acciones hacen avanzar la negociación, así como las acciones que parecen inhibirla.

5.- Dé 20 a 30 minutos para la negociación. Luego vuelva a reunir el grupo. Pida a cada tríada que informe de sus avances, desde el punto de vista de las partes y también por lo que haya anotado el observador.

Use las siguientes preguntas de procedimiento para enriquecer la discusión:

- a. ¿Qué anduvo bien?
- b. ¿Qué no anduvo bien?
- c. ¿Qué fue lo más difícil?
- d. ¿Qué harían distinto si lo intentaran nuevamente?
- e. ¿Qué preguntas los ayudaron a ir más allá de las posiciones y llegar a las necesidades e intereses?

- f. ¿Cuál es su solución?
- g. ¿Qué aprendieron de esta experiencia?
- h. ¿Qué les gustó de este ejercicio?
- i. ¿Qué les disgustó de este ejercicio?

Muestra 3.2. El proceso de negociación en colaboración

1. Acordar negociar

- a. Expresar interés y disposición a discutir el problema.
- b. Fijar un momento y un lugar para hablar.
- c. Fijar y acordar un reglamento. (Según la situación, puede ser necesario un acuerdo sobre turnos para hablar, ser honesto, centrarse directamente en el problema, evitar acusaciones e insultos y mantener la confidencialidad de lo que se dice.)

2. Recoger puntos de vista

- a. Acordar quién va a hablar primero.
- b. Turnarse en plantear el problema usando frases con .. yo" y descripciones claras. Mientras uno habla, el otro escucha atenta y activamente, hace preguntas abiertas y da muestras de interés con señales verbales y no verbales.
- c. Identificar las necesidades e intereses de cada uno, distinguiendo las posiciones de los intereses.
- d. Centrarse en el problema, el presente y el futuro.
- e. Re-encuadrar el problema en términos neutrales.

3. Descubrir intereses comunes

- a. Discutir e identificar posibles intereses comunes.
- b. Buscar áreas de acuerdo.
- c. Presentar los intereses comunes como objetivos compartidos.

4. Crear opciones en las que todos ganan

- a. Pregúntele a cada persona qué debe incluir una solución efectiva.
- b. Haciendo brainstorming genere soluciones posibles sin juzgarlas.
- c. Genere todas las ideas que sea posible, planteando salidas creativas e inusuales junto con lo obvio.

5. Evaluar las opciones

- a. Analice todas las ideas y opciones en términos de lo que necesita cada persona.
- b. Discuta lo que puede funcionar y lo que probablemente no funcione.
- c. Desarrolle o mejore las ideas generadas en el paso 4.
- d. Discuta los resultados o consecuencias probables de las opciones preferidas.
- e. Determine qué intercambios se harán, si es que tales intercambios serán parte del acuerdo.
- f. Decidan lo que cada uno hará.

6. Crear un acuerdo

- a. Hacer un contrato, escrito u oral.
- b. Fijar una fecha y un marco para controlar cómo funciona el acuerdo.

CONCLUSIONES

1. El primer Objetivo específico :Desarrollar un diagnostico situacional para conocer y comprender las características del clima organizacional de la institución educativa Ramón Castilla de Pucalá, nos permitió observar que existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre docentes y directivos; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional, en las relaciones interpersonales entre directivos y personal docente no existe una fluida comunicación horizontal dada la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional.
2. El diseño propuesto sobre negociación y mediación en la gestión de conflictos, serán estrategias altamente motivadoras entre los miembros de la comunidad educativa mejorando su percepción del clima institucional en una buena gestión educativa.
3. La implementación de estrategias de negociación y mediación de conflictos, sustentadas en la reducción de conflictos en escuelas de educación básica de R .Olivar y Romero y en las estrategias administrativas de T Hernández, k Obando y otros, mejorarán el clima institucional en la gestión escolar, de la institución educativa Ramón castilla de Pucalá.
4. La primera fase de inducción en el proceso metodológico de las estrategias, es desarrollar un proceso de sensibilización del personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos para la preparación de la negociación y mediación.
5. Como segunda fase de consolidación del proceso metodológico de las estrategias se desarrollan habilidades gerenciales para la negociación y mediación de conflictos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la propuesta de la negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos, se aplique en el área de tutoría, en los comités de aula, y en las diferentes jefaturas pedagógicas y administrativas así como en las diferentes instituciones educativas del distrito de Pucallá y de la región.
2. A los directores en actividad y docentes que aspiren cargos directivos tomen como modelo la propuesta de la negociación y mediación en la gestión de conflictos para la mejora del clima institucional dentro de una buena gestión escolar.
3. Se recomienda a los directivos y jerárquicos que para asumir y desempeñarse eficientemente en el rol negociador y mediador tengan presente esta propuesta de promover climas institucionales favorables a partir del presente estudio de investigación.
4. Se sugiere motivar a los directores, administrativos, docentes, alumnos y padres de familia para que a partir de los acuerdos que se llevan durante un proceso de negociación y mediación de conflictos, reflexionen y cambien de actitud frente al Clima Institucional para una gestión escolar eficiente.
5. Se recomienda para lograr los objetivos de la propuesta en sus diferentes fases de inducción, consolidación y evaluación, aseguren y comprometan la participación de los miembros de la comunidad educativa para tener éxito en la mejora del clima institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, S.** (1995). Psicología de la motivación. San José, Costa Rica: EUNED
- Álvarez, P.** (2008). Una educación experiencia para desarrollar la democracia en las instituciones educativas.
- Abajo, F. J.** (2001). La resolución de conflictos en el ámbito escolar. Barcelona: Paidós
- Apple, M** (1994). Educación y poder. Barcelona: Paidós
- Baruch, R., Bush, R. y Folger, J** (1996). La Promesa de Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros. Madrid:
- Blanchard, K. y O’connor, M.** (1997). Administración por valores.
- Bustos, P.; Miranda, M. y Peralta, R.** (2001). Clima Organizacional.
- Chiavenato, I.** (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial THOMSON.
- Chiavenato, I.** (1994) Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Chacón, A., M.A.; Duarte B., S. y Grajeda B., G.** (2010). Programa Académico de Desarrollo Profesional
- Davis, K. y Newstrom, J.** (1991). Comportamiento humano en el trabajo. **Comportamiento Organizacional.** México: Editorial McGraw-Hill/interaméricacana.
- Davis, K. y Newstrom, J.** (1997). Comportamiento humano en las organizaciones. Inglaterra: Editorial McMillan-Collier.
- Fisher, P.** (1996) La Mediación de Conflictos en las Organizaciones. España: Granica.
- Floyer, A.** (1993). Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones. Madrid: Paidos Empresa.

Fonseca, A. y Calderón, S. (2007). Factores organizacionales y personales que influyen en el clima organizacional de la Escuela Promecum Ida Jorón del circuito 03 de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, curso lectivo 2007. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Orientación). Universidad Nacional. Sede Brunca. San José, Costa Rica.

Goncalves, A (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. (SLC).

Gómez, G. (2009). Importancia de la educación humanista en la actualidad. Cuadernos de Educación y Desarrollo,

Granica. Cummings, L. y Schwab, D (1993). Recursos Humanos. Desempeño y evaluación. México: Trillas. Chiavenato, I. (1998) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill.

Hernández, Teresita; Obando, Keren; Pérez, César Fabián, y Quesada, Xiomara; 2013; Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú; Revista gestión de la educación, vol. 3, N° 1, (23-53) Ministerio de Educación Pública, Costa Rica

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw – Hill.

Hodgetts, R. y Altman, S (1993). Comportamiento en las Organizaciones. México: Mc. Graw – Hill.

Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. En Revista Iberoamericana de Educación. No. 15. pp. 52-73.

Kastens, M. (1990) Planificación Estratégica. México: Mc. Graw – Hill.

López Ordóñez, J (1996). Gerencia Innovadora. México: Mimeo.

Morales, M. (1999) Diseño de un programa estratégico para la solución de conflictos interpersonales en las organizaciones escolares de Educación Básica, Adscritas al Municipio Escolar N° 9 de Tinaco estado Cojedes. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad Bicentenaria de Aragua, Tinaco.

Navarro, M (2003). Conflicto y colaboración organizacional en instituciones que forman docentes: una perspectiva multi-método. Tesis doctoral. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Porter, M (2003). Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental.

Robbins, S. (1998) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Ruiz, J. (1990) Gerencia estratégica. Nirgua, estado Yaracuy: INSTIVOC.

Salazar, J. (1998). Gerencia en el Entorno Educativo. 1era Reimpresión. Caracas: Editorial Norma.

Stoner, J. y Freedman, E. (1996) Administración. (6a.ed.). México: Prentice – Hall.

Tjosvold, D. (1998). El conflicto positivo en la organización. México: Addison Wesley. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.

ANEXO

ENCUESTA



INSTRUCCIONES:

Estimado docente, la presente encuesta tiene carácter anónimo, no hay respuestas correctas ni incorrectas, se trata de obtener su opinión sincera y responsable. Lo que se pretende es recoger la percepción de la realidad.

Encierre en un círculo según su apreciación

- 1.-Según el trato que brinda los directivos al personal docente y administrativo es para ti.
a) Eficiente b) Bueno c) Regular d) Deficiente
- 2.-Como consideras las decisiones que toma el directivo frente a los conflictos.
a) Eficiente b) Bueno c) Regular d) Deficiente
- 3.-Los directivos crean condiciones favorables de trabajo en la I.E.
a) Eficiente b) Bueno c) Regular d) Deficiente
- 4.-Como calificas la gestión actual del director frente a las relaciones interpersonales de los Trabajadores.
a) Eficiente b) Bueno c) Regular d) Deficiente
- 5.-El conocimiento que posee el directivo para gestionar el conflicto. Según tu opinión es:
a) Eficiente b) Bueno c) Regular d) Deficiente
- 6.-Los docentes participan en el análisis de los conflictos que se provocan en la escuela.
a) Si b) No
- 7.-En la resolución de los conflictos intervienen como mediadores los docentes.
a) Si b) No
- 8.-Mis ideas son tomadas en cuenta para resolver un conflicto.
a) Si b) No
- 9.-Me siento invitado para ayudar en la gestión escolar.
a) Si b) No
- 10.- ¿Si usted encontrara un problema en la institución educativa haría algo para solucionarlo?
a) Si b) No

- 11.- Me felicita o reconoce el directivo, cuando participo en las actividades de la institución.
- a) Si b) No
- 12.-Los acuerdos que se llega después de resolver un conflicto entre trabajadores es.
- a) Buena b) No óptimas
- 13.-Mis relaciones con los docentes y directivos son:
- a) Buena b) No óptimas
- 14.-El trato entre colegas, directivos y personal administrativo es:
- a) Buena b) No óptimas
- 15.-Según tu opinión, la atmosfera de trabajo en tu institución educativa es:
- a) Buena b) No óptimas
- 16.-El trabajo cooperativo entre colegas lo consideras.
- a) Buena b) No óptimas
- 17.-La interacción entre colegas y directivos es:
- a) Buena b) No óptimas
- 18.-Cuando interactuó con mis colegas y directivos, la apreciación que sienten ellos por mí es:
- a) Buena b) No óptimas
- 19.- La forma que el directivo resuelve los conflictos es:
- a).Buena b).No adecuada
- 20.-La información recibida por los directivos para tomar decisiones frente a los problemas es:
- a).Buena b).No adecuada
- 21.-Frente a los conflictos. La investigación que hace el director, antes de tomar medidas es:
- a).Buena b).No adecuada
- 22.-Los acuerdos del director después de resolver un conflicto es:
- a).Buena b).No adecuada

¡Muchas gracias por su participación!