REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD. UNA APROXIMACIÓN EPISTÉMICA**

**DESDE LA FENOMENOLOGÍA**

Autor: Amaro, Janny

Tutor: Marycarmen Rodríguez

**Barquisimeto, Julio de 2018**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD UNA APROXIMACIÓN EPISTÉMICA DESDE LA FENOMENOLOGÍA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Gerencia Educacional

Autor: Amaro, Janny

Tutor: Marycarmen Rodríguez

**Barquisimeto, Julio de 2018**

**DEDICATORIA**

A todos aquellos contramaestres (gerentes) que, persiguen llevar a sus tripulaciones a puerto seguro; entiendan que las quimeras siempre rondaran vuestros caminos, pero la resolución es trabajo de toda la tripulación, no solo de su capitán. Trazar la ruta oportuna es sencillo, cuando los oficiales entienden que su tarea no termina en popa o en proa, sino que trasciende por la inmensidad del mar. Tocar tierra no implica que la labor ha concluido, sino que aún existen muchos puertos por alcanzar, inclusive latitudes que aún no han sido descubiertas.

Por último contramaestre, no olvides que el cansancio y el hastío son pasajeros, pero la satisfacción y la victoria imperecedera. Que el viento hinche siempre tus velas y el lugar que hoyen tus pies sea de tu posesión, no temas desandar tus pasos, volver a trazar la ruta o ir adelante, al final la ganancia será vuestra experiencia y el perfeccionamiento de tu labor.

**AGRADECIMIENTO**

A dios por ser siempre mi guía, porque de él proceden la eternidad y la sabiduría.

A mis padres por impulsarme a recorrer siempre una milla más en mi camino hacia el éxito.

A mi hermana por ser quien me motiva a hacer las cosas bien y a no rendirme nunca.

A mi tía Dolanny por su apoyo, paciencia y orientación.

A mi tutora Dra. Marycarmen Rodríguez por su guía y consejo oportuno.

Al Profesor Miguel Parra por impulsarme a crecer constantemente en lo personal y académico.

A mis amigas Alejandra Rodríguez y Magdaly Atacho por acompañarme en los triunfos y en las derrotas.

A todos y cada uno de quienes intervinieron de forma directa para que alcanzara este logro.

¡Gracia y Paz sobre todos!



**ÍNDICE GENERAL**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **pp.** |
| **LISTA DE CUADROS** | **viii** |
| **LISTA DE GRÁFICOS** | **ix** |
| **LISTA DE FÍGURAS** | **x** |
| **RESUMEN** | **xi** |
| **INTRODUCCIÓN** | **1** |
| **TRAVESIA I** |  |
| **ABORDAJE DE LA SITUACIÓN DE ESTUDIO** | **4** |
| Empresas de la Investigación | **8** |
| Pertinencia de la Investigación | **8** |
| **TRAVESIA II** |  |
| **ITINERARIO EPISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN** | **13** |
| Estudios Previos | **13** |
| Fundamentos Teóricos | **19** |
| Gerencia | **19** |
| Clima Organizacional | **20** |
| Conflictos | **23** |
| Educación y Sistema Educativo Venezolano | **30** |
| **TRAVESÍA III** |  |
| **PERIPLO METODOLÓGICO** | **34** |
| Transito Ontológico | **34** |
| Transito Epistemológico | **35** |
| Transito Metodológico | **37** |
| Naturaleza de la Investigación | **37** |
| Actores Sociales | **38** |
| Técnicas de Recolección de la Información | **39** |
| Entrevista a Profundidad | **40** |
| Diseño de la Investigación | **40** |
| Categorización y Triangulación | **43** |
| Validez y Fiabilidad | **44** |
|  |  |
| **TRAVESIA IV** |  |
| **INTERPRETACIÓN DE LAS CARTAS DE NAVEGACIÓN** | **46** |
| Introspección de las Versiones del Argonauta 1 | **46** |
| Introspección de las Versiones del Argonauta 2 | **53** |
| Introspección de las Versiones del Argonauta 3 | **60** |
| Introspección de las Versiones del Argonauta 4 | **70** |
| **TRAVESIA V** |  |
| **REPORTE DEL PUERTO** | **72** |
| **REFERENCIAS** | **78** |
| **ANEXOS** | **81** |
| **ANEXO A: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD** | **82** |
| **ANEXO B: REDUCCIÓN DE CATEGORÍAS** | **121** |

**LISTA DE CUADROS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CUADRO** | | **pp.** |
| **1** | **FASES DE LA ESCALADA DEL CONFLICTO** | **26** |
| **2** | **CROMATIZACIÓN** | **49** |
| **3** | **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS DEL ARGONAUTA 1** | **50** |
| **4** | **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS DEL ARGONAUTA 2** | **54** |
| **5** | **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS DEL ARGONAUTA 3** | **61** |
| **6** | **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS DEL ARGONAUTA 4** | **66** |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRÁFICO** | | **pp.** |
| **1** | **LOS NIVELES DEL CONFLICTO EN EL COMPORTMIENTO ORGANIZACIONAL** | **29** |

**LISTA DE FIGURAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CUADRO** | | **pp.** |
| **1** | **DESTINO: MORADA DE APOLO** | **12** |
| **2** | **APOLO: DIOS DEL SOL** | **33** |
| **3** | **OFICIAL DE MAR** | **45** |
| **4** | **CEFIRO** | **71** |
| **5** | **DESEMBARQUE** | **77** |

|  |
| --- |
| **REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  **INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  **“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”** |

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Gerencia Educacional

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN CLIMA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD UNA APROXIMACIÓN EPISTÉMICA DESDE LA FENOMENOLOGÍA**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autor:** | Amaro, Janny |
| **Tutor:** | Dra. Marycarmen Rodríguez |
| **Fecha:** | Julio 2018 |

**RESUMEN**

En aras de conocer e interpretar cuál es el clima organizacional imperante en la U.E. Tacarigüita, ubicada en el Municipio Crespo del estado Lara parroquia José María Blanco, la misma cuenta con un personal de ochenta (80) personas, se llevó a cabo una investigación de índole cualitativo enmarcada en el paradigma interpretativo, por medio de esta se descubrió cuáles son las causas que generan situaciones conflictivas en la institución antes mencionada. La información fue recolectada a través de la observación directa y la entrevista a profundidad a los versionantes que hacen vida dentro de dicha institución educativa. Está enmarcado en el método fenomenológico debido a que a través de las voces de los versionantes se reconstruyó la realidad estudiada y desde ellos se cimentó una interpretación apegada a los hechos; seguidamente, se elaboró la triangulación, en la cual se contrastó la información recabada durante las entrevistas, los grupos focales y las observaciones con la fundamentación teórica que deriva de los aportes de teóricos considerados para el presente estudio. Por último, se procedió a develar los aportes de los versionantes, apoyándolos con fundamentos teóricos tomados de diversas fuentes y, con las aportaciones de la investigadora sobre estos particulares para determinar si la misma es válida, confiable sin indicios de juicios de valor. Durante el proceso de interpretación de los aportes de los versionantes se encontraron dos categorías fundamentales: clima organizacional y resolución de conflictos, a partir de las cuales se sustrajeron sus atributos. Dilucidando que, los conflictos comienzan siendo muy pequeños, pero su crecimiento estará sujeto al tratamiento, celeridad, manejo, actuación y pertinencia de los involucrados. Porque, la determinación de las partes hacia el alcance de una solución permanente es el principal requerimiento para dar un cierre definitivo al mismo.

**Descriptores:** Clima Organizacional, Resolución de Conflictos, Gerencia, Observación Directa, Entrevista a Profundidad.

**INTRODUCCIÓN**

Las sociedades son una invención del hombre, creadas con el objetivo de establecer vínculos, basados primordialmente, en el interés de tener a mano todo lo necesario para garantizar la satisfacción de sus necesidades inmediatas y las de aquellos que le rodean. Para alcanzar este fin, surgieron las organizaciones de diversa índole existentes en la actualidad; las mismas, están encargadas de transformar la materia prima, elaborar productos y distribuirlos en un mercado interno y uno externo.

Este planteamiento inicial, deja en claro cuál es la intención primordial de la invención de las organizaciones y empresas gerencialmente hablando. Sin embargo, este punto de vista es netamente materialista, positivista y cuantitativo, porque descarta el talento humano requerido para alcanzar los fines de una organización, debido a que son las motivaciones y la mística de trabajo de los individuos los que accionan la maquinaria productiva de una empresa.

Lo anterior, nos sitúa frente al hecho de que las estructuras organizativas empresariales, debido a su forma de generar resultados y promover una cultura para el trabajo, conciben una serie de postulados y principios organizacionales. Muchos o la gran mayoría de los cuales, fueron traspolados a otras áreas del quehacer social, tal como la educación. Dentro de esta última, se llevan a cabo una serie de procesos que requieren de un personal adecuado para ejecutarlos, dicho personal debe estar capacitado para elaborar estas tareas, además de poseer herramientas para solventar cualquier eventualidad que pudiera suscitarse.

Este planteamiento, devela lo esencial que es dentro de una organización la capacidad de resolver los conflictos suscitados dentro de las mismas; orientados por esta preocupación, el presente estudio se encarga de desentrañar cuales son las causas y efectos de los conflictos generados dentro de una organización. En específico, los conflictos originados dentro de una organización educativa y como garantizar un Clima Organizacional de Calidad dentro de las mismas. Este trabajo de grado, es de índole cualitativo y representa un viaje a través de los hechos planteados por los versionantes y los diversos estudios previos y postulados teóricos que lo sustentan; por tanto, a lo largo de la misma para presentar los diversos apartados que constituyen el cuerpo de la investigación se utilizaran sinónimos referentes al término viaje. La presente indagación está estructurada de la siguiente manera:

Travesía I, dentro de cual se encuentra el abordaje de la situación de estudio; dentro del mismo se hacen presentes las inquietudes e interrogantes que generaron el proceso indagatorio. También, se encuentran las empresas de la investigación, que son las bitácoras o propósitos que cimentan el mismo, además de la pertinencia del presente estudio en el ámbito educativo, institucional, metodológico, práctico y con una línea de investigación específica.

Travesía II, en esta porción de la investigación se encuentra el itinerario epistémico de la investigación, dentro del cual pueden apreciarse los estudios previos nacionales e internacionales que sirven de asidero a la presente indagación. También, incluye las teorías y postulados que sustentan teóricamente el presente estudio.

Travesía III, este guarda el periplo metodológico seguido por la investigadora para determinar los principios ontológicos, epistemológicos y metodológicos que encierra el presente estudio.

Travesía IV, este apartado contiene todos los aspectos referidos a la interpretación de los aportes proporcionados por los argonautas, además de la respectiva triangulación y la comprensión de los hallazgos.

Travesía V, contentivo de las reflexiones y aportes que genera todo el proceso indagatorio en el argonauta.

Al finalizar cada travesía, se podrá apreciar una figura contentiva de una serie de imágenes y un poema a manera de resumen de cada uno de los apartados; los mismos, fueron elaborados haciendo uso de los diversos recursos estilísticos y literarios con el objetivo de sinterizar la quintaesencia condensada en cada porción del periplo investigativo.

De igual forma, en las últimas porciones del presente estudio, podrán ser apreciados un listado bastante amplio de las fuentes utilizadas para cimentar la presente indagatoria, para que de esta manera, ninguno de los aspectos planteados dentro de la misma quede incompleto y pueda ser debidamente verificado. Para finalizar, podrán apreciarse los anexos A y B; el primero, contiene la transcripción de manera textual de los aportes efectuados por los argonautas (versionantes), sin ningún tipo de modificación. En el segundo, puede apreciarse la reducción de los aportes dados por los versionantes al nivel de categorías, que sirven de líneas orientadoras a la investigación

**TRAVESÍA I**

**ABORDAJE DE LA SITUACIÓN DE ESTUDIO**

*Porque lo que la alta ciencia se esmera en suprimir es lo que el arte*

*elevado se afana en provocar: el misterio, letal para aquella y vital para este.*

JOHN FOWLES

Desde los albores de la historia, el hombre ha estado inmerso en circunstancias contrarias a la idealidad; esto, debido a que la existencia de vicisitudes ha acarreado al género humano una serie de problemáticas de índole bélico, religioso, social, moral, entre otros.

La mayoría de los conflictos tienen su origen en la necesidad de obtener un mayor beneficio económico, político, social; por encima de otro grupo o grupos de personas. En el caso de los países sudamericanos, la raíz del problema radica en las personas; en casi todas las sociedades las personas se orientan y progresan, o se desorientan y se estancan de acuerdo con la actuación de los líderes (Rodríguez: 2000). Siempre, la responsabilidad del quehacer humano ha recaído directamente sobre el propio hombre, nada de azar o destino, sino la correcta educación y administración del hombre sobre el hombre, y su eterna parsimonia orientada hacia el descubrimiento de quien cargara con la responsabilidad sobre “x” o “y” circunstancia.

En tal sentido, las situaciones complicadas han permeado todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el educativo. Por ello, podemos observar centros o instituciones educativas plagados de problemas y de conflictos, no solo ocasionados por factores externos (directrices educativas, circunstancias políticas o económicas), sino también por contraposiciones en el manejo interno de dichas instituciones. Actualmente, puede apreciarse un clima de caos organizacional, en el que los intereses de los trabajadores en muchas ocasiones no coinciden con la de los directivos.

Como paliativo a esta circunstancia, la persona del gerente se erige como un posible salvador ante todas las contrariedades presentes en las organizaciones educativas. Por lo tanto, el mismo debe presentar todas las cualidades pertinentes para dar soluciones objetivas y oportunas a las problemáticas manifiestas, en base a los conocimientos y recursos poseídos.

Aunado a este planteamiento, la gerencia es difícil de definir, porque significa cosas diferentes para personas diferentes; algunos la identifican como funciones representadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Sobre la base de este planteamiento, podemos decir que: la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que la desempeña tiene la obligación de desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otras.

Para que el gerente logre cumplir todos estos roles, él y su equipo deben poseer un alto nivel de satisfacción en el trabajo. Sobre este particular, Davis y Newtrom (1991:203) plantean: la satisfacción en el trabajo “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con el conglomerado conformando el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores, la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor por medio del cual difieren los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Asimismo, la gerencia, la competitividad y la satisfacción laboral propician dentro de las organizaciones el clima laboral idóneo en el cual se desarrollan un equipo multidisciplinar con un alto nivel de productividad. Equiparado a estos particulares, podemos hacer una breve referencia a las implicaciones del liderazgo. Sobre este particular, Chiavenato (2009) señala: “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (pág. 343). Por lo tanto, constituye una relación de influencia entre dos o más personas interdependientes para lograr objetivos mutuos en una situación grupal donde están incluidos el líder influenciador y los seguidores influidos.

Todos estos aspectos, buscan preparar a los gerentes y sus equipos para enfrentar constantes permutaciones surgidas en las organizaciones y las sociedades dentro de las que están insertas. Hoy en día, el constante flujo de cambios y la incursión de nuevas tecnologías en todos los ámbitos del quehacer social, son alicientes claros para buscar mejoras e incrementos en las habilidades, destrezas y conocimientos.

Las organizaciones, están obligadas a implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos surgidos en sus entornos. Si bien las organizaciones venezolanas, en la actualidad se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otras; así como, elementos externos influenciadores de los procesos organizacionales y gerenciales.

En tal sentido, es indispensable conocer lo entendido actualmente por Clima Organizacional. Este, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presentan la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (Caligiore y Díaz, 2003:645). El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

Por ende, si las metas, planteamientos, ideas o directrices sobre las cuales se cimentan y direccionan el trabajo dentro de una organización se contraponen o no están en línea directa con las competencias e intereses de sus trabajadores, será imposible alcanzar los logros y las metas planteados por dicha organización; esto, nos exhorta a diseñar o proponer los mecanismos adecuados para resolver los conflictos de interés presentes en la gran mayoría de las organizaciones.

Todos los anteriores escenarios, nos incitan a definir que es el conflicto: proviene de la palabra latina *conflictus* que significa chocar, afligir, infligir. El Diccionario de la Real Academia Española (2012), define el conflicto como “combate, lucha, pelea”, “enfrentamiento armado”, “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”, definiciones cargadas todas de un alto grado de connotación negativa.

Es importante recalcar, lo señalado por Chiavenato con respecto al conflicto; el mismo, se presenta cuando una de las partes trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos (2005: 390).

Para el Instituto de Paz y Conflictos (2004), los conflictos “son aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles” (pág. 19). Con base en las causas señaladas, podemos apreciar como las organizaciones ven degenerar su Clima Organizacional, y declinar las relaciones interpersonales dentro de las mismas. Por ende, es indispensable contar con gerentes que estén capacitados para plantear las soluciones idóneas a los conflictos predominantes dentro de su estructura organizativa.

En lo concerniente a la educación, esta es un agente transformador y generador de cambios, consistente en un conjunto de prácticas o actividades ordenadas a través de las cuales un grupo social ayuda a sus miembros a asimilar la experiencia colectiva culturalmente organizada y a preparar su intervención activa en el proceso social.

La formación de los individuos dentro de un ambiente idóneo, garantiza el fin idóneo de los procesos de enseñanza aprendizaje; pero para ello es indispensable el correcto desempeño de los individuos que fungen como gerentes educativos, y quienes hacen vida activa dentro de las instituciones alcancen un alto grado de satisfacción con el clima de trabajo, con las directrices a seguir, pero sobre todo con la forma como se resuelven los conflictos presentados dentro de dicha estructura organizativa.

Por lo tanto, las instituciones educativas son organizaciones con una alta competencia social de índole colectiva, lo cual le otorga una elevada subscripción de competitividad social y por ende una gran cantidad de hechos conflictivos, los cuales desmejoran la situación laboral de quienes hacen vida activa dentro de dicha organización. Esto último, hace patente la necesidad de que el gerente educacional posea las herramientas necesarias para identificar cuáles son los caminos adecuados para resolver las situaciones problemáticas inmersas dentro del ámbito educacional.

Lo anterior, sirve de preámbulo para plantear la situación conflictiva presente en la Unidad Educativa Tacarigüita, ubicada en el municipio Crespo del estado Lara, la cual cuenta con una matrícula de 614 estudiantes discriminados en edades comprendidas desde los 6 meses hasta los 18 años, abarcando los niveles educativos desde Simoncito hasta educación Media General y Diversificada, con un personal de 80 personas (docentes 42, administrativos 09, obreros 10, cocineros (as) de la patria 09, Vigilantes 01 y Madres Cuidadoras 02); en lo que respecta al abordaje inadecuado de conflictos y la búsqueda de las posibles soluciones al mismo, dentro de la institución no existen planes o estrategias a seguir para dar solución a los conflictos que existen dentro de la misma.

Los conflictos en dicha institución, se presentan por medio de enfrentamientos verbales, con tendencia a elevar de manera inapropiada la voz. Esta situación, es recurrente entre docentes y personal directivo (director, subdirector, coordinadores y docentes), incluso en algunas ocasiones personal obrero y de cocina también se ven inmersos en hechos de esta índole. Estas circunstancias conflictivas, generan un clima de trabajo cargado de tensiones, dentro del cual es imposible acceder a la satisfacción laboral.

Lo anterior, es punto de partida para un entorno de investigación, el en cual los actores sociales poseen perspectivas y puntos de vista divergentes con respecto a los focos conflictivos y la búsqueda de soluciones claves para liberar las tensiones acumuladas que degeneran la coexistencia y armonía entre quienes hacen vida activa dentro de esta organización educativa.

Lo anterior, origina las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la percepción de los actores sociales con respecto al clima organizacional en la U. E. Tacarigüita? ¿Cómo conocer la cosmovisión de los actores sociales con respecto a la resolución de conflictos en la U. E. Tacarigüita? ¿Cómo interpretar el clima organizacional de la U. E. Tacarigüita desde la perspectiva de los actores sociales? ¿De qué manera se comprende la resolución de conflictos dentro del clima organizacional de la U. E. Tacarigüita?

**Empresas de la investigación**

**Bitácoras**

Develar la percepción de los actores sociales acerca del clima organizacional que caracteriza la U. E. Tacarigüita.

Conocer la visión de los actores sociales acerca de la resolución de conflictos en la U. E. Tacarigüita.

Interpretar los diferentes puntos de vista de los actores sociales acerca del clima organizacional en la U.E. Tacarigüita.

Comprender desde la voz de los actores sociales la perspectiva de la resolución de conflictos en la U. E. Tacarigüita.

Generar una aproximación epistémica sobre la resolución de conflictos en el Clima Organizacional de Calidad en la U.E. Tacarigüita.

**Pertinencia de la Investigación**

La situación actual de la nación, amerita poseer la capacidad de resolver conflictos de manera adecuada, para evitar que circunstancias contrarias a la idealidad creen situaciones de estrés, las cuales posteriormente podrían desembocar en la creación de un escenario adverso. La mayoría de los conflictos empiezan siendo muy pequeños, y probablemente, con tan solo crear un entorno comunicativo adecuado se puede generar una solución efectiva y eficaz de manera inmediata; pero, por desconocimiento o por omisión el ser humano tiende a no resolver de manera inmediata el trance sino a darle largas a la solución, por ello los conflictos tienden a crecer alimentándose de diversos afluentes sobre los cuales emergen aristas que el problema no tenía al principio de generarse.

Esta situación, no solo se genera en el ámbito personal, sino alcanza a todas las esferas y áreas de influencia social. Por lo tanto, las instituciones educativas no se encuentran exentas ni protegidas de presentar situaciones adversas, debido a lo planteado es indispensable tener en los cargos de administración de las mismas (director, subdirector y coordinadores) personas que posean la capacidad de dilucidar la raíz del conflicto y la o las posibles soluciones al mismo, permitiendo así la conformación de un equipo multidisciplinar con plena capacidad para sortear los posibles embates provocados por el trance.

Poseer estas herramientas, será una fortaleza tanto para la directiva de la institución, como para el resto del personal que labora dentro de la misma, además será una herramienta clave para resolver conflictos de índole administrativo, académico, estructural o de cualquier índole que se presente y fortalecerá la relación de la institución educativa con los núcleos familiares, con las comunidades y sus respectivas fuerzas vivas, las cuales hacen vida activa dentro de la institución.

Todo lo descrito, permite al presente estudio generar una aproximación de carácter epistémico desde la perspectiva de la praxiología del personal administrativo de la U.E. Tacarigüita, desde el punto de vista fenomenológico con el objetivo de fomentar la adquisición de herramientas para la resolución de conflictos con el objetivo de transformar el clima organizacional dentro de la institución antes mencionada.

De igual modo, este cambio alcanzará no solo al área administrativa de la institución, sino a todos los actores que hacen vida activa dentro de la institución educativa generando así cambios de perspectiva y de pensamiento los cuales harán posible el florecimiento de un ambiente idóneo y estable de trabajo, en el cual todos poseen las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse en el área de su preferencia, basados en un clima de respeto y un oportuno y respetuoso intercambio de ideas.

La presente investigación, se justifica desde diferentes ámbitos a saber: educativo, institucional, metodológico, práctico y teórico. Desde el punto de vista educativo, aportara al personal administrativo y docente un conjunto de elementos praxiológicos orientados hacia la resolución de conflictos, brindándoles la posibilidad de aprender, alcanzar un nuevo nivel de crecimiento personal, valoración de sí mismos y los demás al superar las situaciones adversas que podrían suscitarse.

En el ámbito institucional, posibilita la recuperación de la satisfacción laboral, nuevos niveles de integración en la triada escuela-familia-comunidad, en virtud, de proporcionar soluciones a los conflictos que afectan la institución; los mismos, poseen focos externos e internos de influencia y la responsabilidad de resolver las problemáticas de la institución educativa no son responsabilidad exclusiva del personal administrativo sino de todos aquellos que hacen vida activa alrededor de la misma.

En lo respectivo a la metodología, será punto de partida para la realización de investigaciones de campo, las cuales permiten ver como los diversos métodos de la resolución de conflictos alcanzan objetivos para la transformación de muchos entornos educativos, beneficiando así a la institución, el personal que labora en la misma e incluso a los educandos y la comunidad.

En lo práctico, funciona como amalgama a la nutrida bibliografía y diversos aportes teóricos orientados a la resolución de conflictos, además su corpus condensará información de gran utilidad para docentes, estudiantes e investigadores insertos dentro de la misma línea de investigación, constituyendo así un aporte a aquellos cuya perspectiva de investigación se orienta sobre la misma temática.

La presente indagatoria, se inserta dentro de la línea de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad, dentro de la cual se tratan los procesos humanos que se dan en las distintas organizaciones. La presente pesquisa, proporcionara tanto a la institución educativa bajo el amparo de la cual se elabora, como a otros investigadores tener acceso a estudios previos e información de capital importancia que sirvan de soporte y sustento a otras indagaciones de naturaleza similar. Además, de sentar un precedente con respecto a cómo se abordan las situaciones conflictivas dentro de las instituciones educativas venezolanas y las posibles soluciones a las mismas.

Este último particular, es de capital importancia para todos los actores que hacen vida activa dentro del ámbito educativo; debido a que, la escuela como agente catalizador de diversos procesos sociales, propicia el entorno comunicativo, social y reglamentario oportuno para funcionar de trampolín y promocionador a la resolución de conflictos, no solo a nivel interinstitucional u organizacional, sino también comunitario y por ende social.

De igual forma, resolver conflictos es una competencia que no corresponde exclusivamente al gerente; este, debe reduplicarse en todos los escalafones, departamentos, coordinaciones y demás dependencias que integren el corpus y brazo ejecutor de las instituciones educativas, porque esto garantizara una educación de calidad, impartida en un ambiente propicio, en el que todos los actores intervinientes alcanzaran un alto grado de competitividad y satisfacción garantizado por un entorno idóneo y un equipo multidisciplinar altamente productivo, eficiente y capacitado.

****

**Figura N° 1. “Destino: Morada de Apolo”**

**TRAVESÍA II**

**ITINERARIO EPISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN**

*Sin libros, la Historia queda silenciosa, la Literatura muda, la Ciencia*

*tullida y el Pensamiento inmóvil.*

BARBARA W. TUCHMAN

**Estudios Previos**

Son numerosos los estudios referidos a la resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional, no solo en el ámbito nacional sino también en el internacional que son considerados como contribuciones imprescindibles para todo proceso investigativo referente a las temáticas previamente citadas; en tal sentido, se presentan una serie de estudios a nivel de maestría y doctorales que sustentan las indagaciones sobre esta materia en particular.

***Estudios Internacionales***

Cuando se lleva a cabo una investigación, es indispensable, buscar trabajos en los que se encuentren experiencias previas que guarden relación con la temática preseleccionada; en tal sentido, usaremos como referencia la tesis elaborada por Crespín (2012) en la Universidad San Ignacio de Loyola Lima-Perú, titulada *Clima Organizacional según la Percepción de los Docentes de una Institución Educativa de la Región Callao*.

La investigación de tipo descriptivo, enmarcada dentro del paradigma cuantitativo. La misma, tuvo como objetivo general medir el nivel de percepción del clima organizacional que tienen los docentes de una institución educativa pública de la región Callao. La muestra, de tipo disponible estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria. La información se obtuvo con la

aplicación del cuestionario Clima Organizacional Para Docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del clima organizacional. El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes. Los resultados mostraron que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio.

Una vez concluida la fase de análisis de los datos obtenidos, Crespín en sus concusiones señala que el clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región del Callao se encuentra en un nivel medio; y que las dimensiones estructurales, de recompensas, relaciones e identidad se encuentran todas en un nivel medio.

Asimismo, recomienda generar nuevas investigaciones que abarquen toda una red educativa, generando así una investigación más ambiciosa en la que se incluyan dos o más distritos escolares y así poder observar el comportamiento docente a nivel macro. Esta investigación es pertinente, y guarda relación con la presente debido a la interrelación que existe entre las variables de estudio, y permite al investigador acceder a información clara e indispensable sobre el Clima Organizacional y las dimensiones existentes dentro del mismo.

Esta investigación en particular, sirve para esclarecer la forma en la cual los docentes y demás personal de una institución educativa perciben el clima organizacional dentro de la cual llevan a cabo su vida profesional. Por ello, se toma como punto de referencia dentro de la presente investigación, y se considera que guarda interrelación con la misma, debido al esclarecimiento proporcionado a la misma en lo concerniente a las interacciones que surgen dentro de una institución educativa y el nivel de clima organizacional predominante en las mismas.

En lo referente a la Resolución de Conflictos, usaremos como referencial la tesis titulada *Percepción que los Docentes Atribuyen a la Mediación Escolar sobre la Violencia y Resolución de Conflictos*, elaborada por Bravo (2014) en la Universidad Académica de Humanismo Cristiano, ubicada en Santiago de Chile.

Esta investigación, es un estudio de índole cualitativo, llevado a cabo en colegios municipales de la comuna Maipú. Tiene como propósito analizar la percepción que los docentes le atribuyen a la mediación escolar sobre la violencia y la resolución de conflictos en dos establecimientos educacionales, uno a través del proyecto de mediación escolar y otro sin este proyecto, además de determinar cuál es el real aporte de este proyecto en la resolución pacífica de conflictos y como mecanismo de prevención de los conflictos de mayor gravedad, favoreciendo progresivamente la instalación de una cultura pacifica de convivencia escolar, propuesto por el Ministerio de Educación chileno que hace referencia a la Política de Convivencia Escolar.

Los establecimientos educacionales junto a las familias, tiene la gran responsabilidad de la formación integral de sus niños y niñas, relacionando el aspecto ético-valorativo con el accionar; debe hacer suyo el concepto de que los conflictos se deben enfrentar y la manera como los resuelva pasaran a formar parte del aprendizaje para utilizarlos en el futuro.

Estas mismas herramientas implementadas durante el proceso investigativo, pueden materializarse dentro y fuera del área de influencia del individuo, porque promueven una educación centrada en la formación de los ciudadanos en función de poseer las herramientas y dotes necesarias para la resolución de conflictos en cualquier área de la vida del educando. En tal sentido, guarda relación con el presente estudio por la formación y percepción poseída por el docente direccionado a resolver las situaciones no apegadas a la idealidad dentro del clima organizacional imperante dentro de las instituciones educativas venezolanas.

De la misma manera, promueve una formación clara e indispensable que inicie la resolución de conflictos de manera adecuada y en el tiempo oportuno, evitando así una espiral ascendente de las situaciones complicadas que se presentan en los entornos educativos.

***Estudios Nacionales***

Los asideros teóricos de los trabajos de investigación, no solo deben provenir de fuentes extranjeras, sino también de investigadores coterráneos. En este caso, tomaremos como referencia la tesis titulada: *Rol Orientador del Docente en la Resolución de Conflictos Escolares* correspondiente a la Universidad del Zulia, de la autoría de Roa Rangel (2012).

El objetivo primigenio de la investigación fue analizar el rol orientador del docente en la resolución de conflictos escolares en la Unidad Educativa Nacional Cristina Sánchez Montoya, del estado Táchira. El estudio tuvo como basamento teórico los aportes de Robbins (2005), Ivancevich, Konopaske (2006) y Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), entre otros. Fue un estudio bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de campo, diseño no experimental, transeccional.

La población estuvo constituida por los 24 docentes de la institución. Para la recolección de datos, se diseñó y aplicó un cuestionario de 92 preguntas tipo escala con 4 opciones de respuesta (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) el cual fue validado de contenido a través del juicio de 5 expertos, y la confiabilidad fue de 0.805 y 0.875 según la fórmula de alpha de Crombach y división por mitades. Se aplicó el paquete estadístico SPSS y se obtuvieron medidas de tendencia central y dispersión.

Se evidenció que el rol orientador ejercido por los docentes en la resolución de conflictos fue alto con baja dispersión, tanto en la dimensión de funciones como en sus indicadores, ya que la mayoría de los docentes encuestados consideran que estimulan a sus alumnos y alumnas el desarrollo y consolidación de los valores. Asimismo, manifestaron que intervienen en conflictos de relaciones interpersonales caracterizados por ser emocionales que desgastan la energía de las personas y que distraen de los asuntos importantes de la organización Por lo tanto se recomienda entrenar a los docentes en estos aspectos estudiados.

Todo lo anterior, permite corroborar el hecho de que todos los actores que hacen vida activa dentro de una institución están sujetos a ser parte del problema o de la solución. Por ello, el presente trabajo de investigación representa un aporte significativo para la presente pesquisa con base en que proporciona una visión objetiva del rol del docente en el aula y como administrador del recurso humano con el que cuentan las organizaciones educativas.

A continuación, presentaremos una investigación elaborada en el Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos, titulada *Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional en los Departamentos de Finanzas y Unidad de Control de Gestión en el Hotel Cristina Suites,* elaborada por Quintero (2013). El autor, señala que actualmente las empresas de alojamientos se ven enfrentadas al fenómeno de la globalización, lo que le exige ser cada día más competitivas, para lograrlo debe considerarse el clima organizacional como una herramienta importante en la organización.

Esta investigación tiene como objetivo describir el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión del hotel Cristina Suites en Puerto la Cruz. La metodología empleada fue un estudio de campo y descriptivo, enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible. Se realizó una observación directa y se aplicó como instrumento la encuesta, constituida por 33 ítems, enmarcada en las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y ambiente laboral, la población estuvo conformada por 15 empleados, se realizó con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert.

Los resultados demostraron: que se brinda apoyo en la realización de las diferentes actividades dentro del hotel, existiendo una buena relación laboral entre los trabajadores, asimismo los trabajadores se comunican entre sí, y los procedimientos son informados a través de los respectivos canales de comunicación, el liderazgo es democrático, y se requiere de un mejor ambiente laboral para la realización de las actividades. Posteriormente se diseñó un plan estructural para mejorar el clima organizacional en los departamentos de finanza y unidad de control de gestión del hotel.

Una vez obtenidos los resultados, se pudo observar que el clima organizacional es un factor fundamental en las estructuras organizativas de las empresas de alojamiento y otras, esto se debe a que un buen clima organizacional permite desarrollar un rendimiento positivo, así como el logro de metas y fines planificados dentro de la organización. Permitiendo un nivel de satisfacción dentro de los miembros de la institución, por cuanto es necesario mejorar la imagen laboral de sus estructuras físicas y por ende aumentara la productividad y rentabilidad de las empresas de la hospitalidad.

El presente estudio, sirve para demostrar que un clima organizacional óptimo permite a todas las organizaciones alcanzar de manera eficiente, eficaz y adecuada el nivel de trabajo requerido en dicha institución; esto, debe atribuírsele a la relación indivisible que existe entre clima organizacional y rendimiento dentro de las organizaciones. En tal sentido, esta investigación guarda correlación con la presente, debido a la existencia de reciprocidad en cuanto a los alcances y la demostración de cómo un Clima Organizacional adecuado permite a quienes conforman la estructura organizativa de una institución educativa generar procesos claros y orientados a mejorar los procesos administrativos y educativos.

De igual forma, presentamos el siguiente estudio elaborado en la Universidad del Zulia, llevado a cabo por Luengo (2013), titulada *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia.

La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, cada uno con 36 ítems, respectivamente, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula a los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

La situación descrita en este trabajo de investigación, guarda una conexión con las situaciones conflictivas reflejadas en la presente investigación, lo cual permite obtener una visión clara del abordaje de la misma y las posibles aristas que podrían suscitarse a lo largo de la investigación. Situación que posibilita al investigador encontrar puntos de apoyo para la presente investigación, además de reconocer las similitudes y diferencias que guarda este estudio con la presente investigación.

**Fundamentos Teóricos**

Los postulados teóricos, son los que prescriben el matiz de análisis, la perspectiva de la circunstancia problemática en el que se ocupa la investigación y de igual forma posiciona al investigador para realizar la interpretación de la información obtenida de los actores de la investigación, y analizar la realidad del objeto de estudio. Para tal efecto, se exhiben aquellos referentes teóricos que apuntalan la investigación, desarrollados a continuación:

**Gerencia**

El término gerencia, después de pasar por un consenso de diversos autores, puede definirse como un [proceso](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) que implica la [coordinación](http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml) de todos los [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros). En tal sentido, pueden distinguirse tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

La gerencia es responsable del [éxito](http://www.monografias.com/trabajos15/llave-exito/llave-exito.shtml) o fracaso de [una empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml), es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer [liderazgo](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml) para la acción del grupo.

Estos planteamientos, sirven para definir la bitácora a seguir dentro de las organizaciones, debido a la cercanía intrínseca entre intereses individuales y corporativos. Al pertenecer a una organización en específico, los individuos dentro de la misma buscan alcanzar metas individuales, porque la misión-visión de esta presenta similitudes con respecto al plan de vida de la persona.

En términos generales, el gerente representa al capitán del barco, porque es el responsable directo de que la empresa alcance un puerto seguro. En este sentido, Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Esto, implica que la persona del gerente este dotado de una gran paleta de habilidades para posibilitar el avance correcto y adecuado de la organización que dirige, además de la disposición de preparar a sus subalternos para enfrentar cualquier contingencia que pudiese suscitarse.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el [objetivo](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) o [misión](http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml) de [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml). A pesar que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su [acción](http://www.monografias.com/trabajos35/categoria-accion/categoria-accion.shtml) a saber: 1) incrementar [el estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml) de la [tecnología](http://www.monografias.com/Tecnologia/index.shtml) de la organización; 2) perpetuar la organización; 3) darle [dirección](http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml) a la organización; 4) incrementar la productividad; 5) satisfacer a los empleados; 6) contribuir con la [comunidad](http://www.monografias.com/trabajos13/vida/vida.shtml).

Es por esto que el ente dinamizador del [proceso](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la [gerencia](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml) es un proceso y el gerente es un [individuo](http://www.monografias.com/trabajos28/aceptacion-individuo/aceptacion-individuo.shtml) que realiza [acciones](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml) inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

**Clima Organizacional**

Durante mucho tiempo la palabra clima ha sido usada de modo general para describir la sensación o la atmósfera de las organizaciones.  Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Independientemente del tipo de organización, el clima organizacional se corresponderá con el equipo multidisciplinar que constituya la organización, y el clima predominante dentro de la misma será competencia directa de los directivos de la organización y sus dependientes.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.  Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles.  Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización.  Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad del empleado. La interacción interdepartamental o intergrupal dentro de una organización, es de capital importancia, porque mientras más agradable y benévola sea mayor será el rendimiento, y la comunicación alcanzara mayor efectividad y asertividad.

***Características del Comportamiento Organizacional***

El comportamiento organizacional tiene características distintas, ligadas a la organización y a los individuos que la componen. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Según Chiavenato (2009), las principales características del comportamiento organizacional son:

1. El comportamiento organizacional *es* una *disciplina científica aplicada*. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
2. El CO *se enfoca en las contingencias*. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO *utiliza métodos científicos*. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
4. El CO *sirve para administrar a las personas en las organizaciones*. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. El CO *se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento*, entre ellas:
6. *Las ciencias políticas,*  de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
7. *La antropología,* que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
8. *La psicología,* que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, entre otros.
9. *La psicología social:* que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
10. *La sociología,*  en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto y otros.
11. *La sociología Organizacional,*  en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
12. El Comportamiento Organizacional *está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio*, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

De lo anterior, podemos deducir la forma en la que el comportamiento organizacional influye de manera directa en el avance y el adecuado funcionamiento de los departamentos, unidades y demás componentes constitutivos de una empresa, organismo o entidad. Del mismo modo, el comportamiento organizacional tiene una repercusión clara y diáfana sobre el desenvolvimiento adecuado de los procesos en el ámbito educativo; todos estos conceptos no solo son aplicables dentro de trasnacionales y grandes corporaciones, sino también dentro de pequeñas empresas, familias, comunidades e instituciones educativas, debido a que en todas ellas se trabaja con un amplio contingente humano poseedor de una amplia gama de conocimientos, habilidades y destrezas.

**Conflictos**

Son aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Lo que indica que cualquier desavenencia, desacuerdo o divergencia de opinión puede decantar en una situación conflictiva, y esta a su vez generar una diversidad de aristas o puntos de vista con respecto a la misma situación.

Según lo reseñado en la Enciclopedia de Paz y Conflictos (2004), para resolver los conflictos, existen tres vías:

**-Vía del Poder:** Es la capacidad o las posibilidades que tiene una persona de conseguir su objetivo, haciendo que la otra persona realice actuaciones que sin la influencia de la primera probablemente no haría. No siempre el poder es negativo. Puede llegar a serlo cuando se abusa de su uso negando a la otra parte la posibilidad de defender sus intereses.

**-Vía del Derecho:** El derecho es un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Este sistema determina la existencia de una serie de conductas prohibidas y un catálogo de sanciones para estas conductas, que son impuestas por el sistema judicial. La capacidad de resolución corresponde al poder judicial, que resuelve en función de lo que dice la ley.

**-Vía del Interés:** El objetivo de esta vía es llegar a un entendimiento entre las partes en conflicto, de forma que les permita encontrar soluciones que satisfagan a todas ellas. Las partes deben **colaborar** para encontrar la solución. Son ellas a quienes se les reserva la capacidad de decidir la solución que mejor les satisfaga, que está basada necesariamente en su interés, es decir, en lo que las partes quieran. Puede haber una tercera persona que las ayude, pero que no tiene poder de decisión, ya que éste recae exclusivamente en las personas implicadas.

En aras de garantizar el análisis certero y oportuno de los problemas que puedan suscitarse dentro de las organizaciones, el instituto de Paz y Conflictos en su *Enciclopedia de Paz de Conflictos* (2004), indica lo siguiente:

* **Claves para analizar los conflictos:** Todos los conflictos tienen tres elementos:

1. **Personas o Partes:**

Para entender el qué está ocurriendo, necesitamos conocer a todas las personas o partes que están participando en el conflicto, aunque no sea de forma directa. En muchas ocasiones nuestro comportamiento se ve influenciado por las opiniones que otras personas tienen sobre lo que está ocurriendo, o sobre lo que consideran que deberíamos hacer, por eso es importante conocer:

1. **La magnitud del problema** implica analizar:
2. Quienes son los protagonistas del conflicto.
3. Las personas que sin ser protagonistas tienen interés en el mismo, o al menos capacidad para influir en su resultado.
4. Qué tipos de liderazgo existen y quiénes lo ejercen. Cuanto más liderazgo tenga una persona, más probabilidades tendrá de influir en las posturas que adopten el resto de las partes.
5. Si existen grupos de poder y cómo lo ejercen. También si existen coaliciones entre ellos.
6. Hay más información que es necesario obtener para entender el conflicto. Concretamente, cuál es la **opinión**, la **versión**, o en definitiva la **percepción**, que cada una de las personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir:

* Qué opinión tienen sobre lo que está pasando.
* Qué emociones son las que más sobresalen.
* Cómo les gustaría que se resolviese la situación.
* Cuáles son las mayores diferencias y semejanzas existentes sobre lo sucedido en cada una de las versiones.

1. **Proceso:**

El proceso del conflicto es la **HISTORIA**  del mismo. Hay por tanto que averiguar cuándo se originó, por qué, cuáles fueron los hitos más importantes.

Es necesario obtener información sobre otros dos elementos:

* **El tiempo transcurrido desde su inicio.** Siempre es más fácil entender y resolver un conflicto que viene de lejos a otro que acaba de comenzar.
* **La intensidad que ha adquirido.** Si está muy escalado, las partes habrán perdido la capacidad de escucharse y de entenderse (cualquier acción de una parte, es interpretada por la otra en negativo, parece que todo lo que hace está orientado únicamente a molestarnos).

El conflicto suele ir aumentando de intensidad; este proceso se conoce como ESCALADA. La escalada del conflicto se realiza de forma gradual y ordenada (aunque pudiera parecer que no es así). Las fases de la escalada son:

**Cuadro Nº 1**

**Fases de Escalada del Conflicto**

|  |  |
| --- | --- |
| **Etapa 5.-** | Mediante la amenaza, se intenta mantener el control de la situación, agravando más el conflicto. Puede llegarse a la agresión (Ejemplo: ¡Como venga, vamos a tener más que palabras!) |
| **Etapa 4.-** | Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos o la situación de la otra persona. Se amplía la distancia y se pierde la capacidad de diálogo con la otra parte (Ejemplo: ¡Es una mala persona, no quiero volver a verla!). |
| **Etapa 3.-** | Ésta Comienza a ser "peligrosa ", porque nos sentimos con legitimidad para actuar en contra de la otra persona. Nuestra mente ha construido una IMAGEN DEL ENEMIGO, caracterizada por una desconfianza en todo lo que provenga de la otra parte (Ejemplo: ¡Lo que quieres es amargarme la vida!). |
| **Etapa 2.-** | Si esta Situación se repite, nuestra capacidad para justificar el comportamiento de la otra persona decae. Los propios deseos empiezan a predominar. Aumentan los puntos en disputa (Ejemplo: Aunque tenga un mal día, no es normal que me trate así). |
| **Etapa 1.-** | Se produce cuando una persona no hace lo que consideramos que debería hacer. Nuestra capacidad para justificar esa acción es amplia. Aunque se produce alguna tensión, no se concibe como conflicto (Ejemplo: Seguro que tiene un mal día). |

Fuente: Enciclopedia de Paz y Conflictos; 2004: 19

1. **Problema:**

Existen multitud de temas que podemos convertir en conflictos. Pero, aunque temas haya muchos, causas que originan el conflicto hay únicamente cinco. Debemos conocer cuál es la causa, el origen del conflicto, para saber si la solución que se ha adoptado es la adecuada para resolverlo. Christopher W. Moore (1996) propone estas cinco posibles causas de los conflictos:

1. **Conflictos de Relación:** El eje central del conflicto es la mala relación entre las personas.
2. **Conflictos de Datos:** Conflicto motivado por la falta de información a su diferente interpretación.
3. **Conflictos de Intereses:** Conflicto sobre elementos materiales, modo de obtenerlos, o necesidades personales.
4. **Conflictos Estructurales:** Conflicto sobre la desigualdad de poder y/o recursos de una organización.
5. **Conflictos de Valores:** Conflictos relacionados con los sistemas de valores y creencias de las personas.

***Medios alternativos para la resolución del Conflicto***

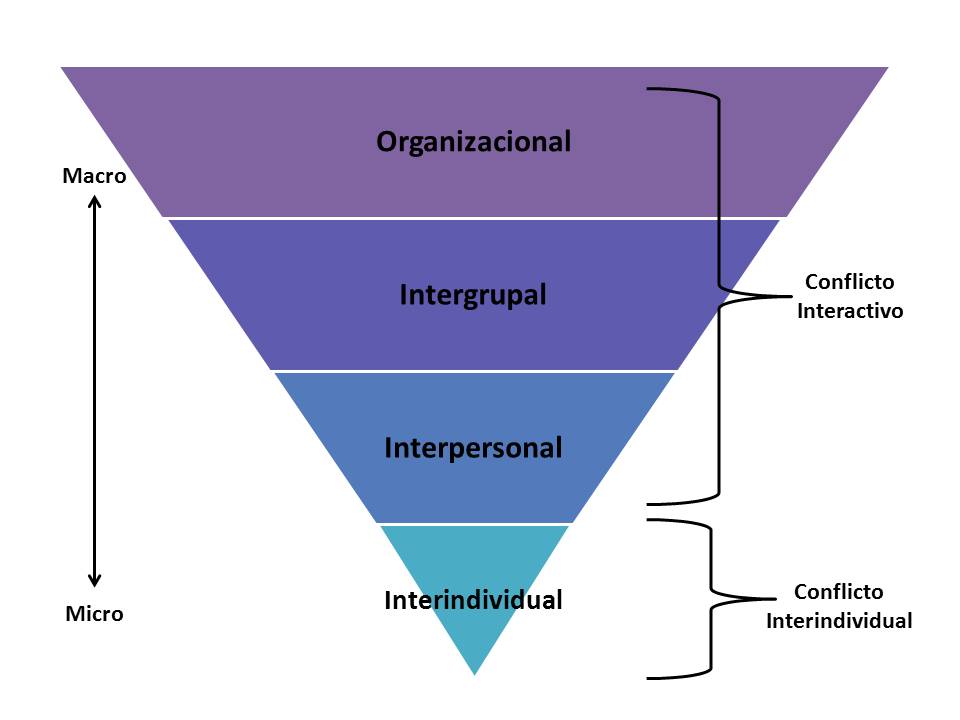
Los medios alternativos, consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas involucradas pueden resolver sus controversias, sin necesidad de una intervención jurisdiccional. Básicamente, se pueden citar para la solución de conflicto los siguientes: Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje. Moreno (2005) los define así:

* **Negociación**: Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto intercambian opiniones sobre el mismo y se formulan mutuamente propuestas de solución.
* **Mediación**: Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre aquellas para que puedan delimitar el conflicto y encontrar su solución. El tercero no hace propuestas de arreglo.
* **Conciliación**: Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre las personas enfrentadas para delimitar y solucionar el conflicto, y que además formula propuestas de solución.
* **Arbitraje**: Procedimiento en el cual un tercero, ajeno e imparcial que no cumple funciones de juez público y que ha sido nombrado o aceptado por las partes, resuelve un litigio mediante una decisión vinculativa y obligatoria.

***Niveles de Magnitud del Conflicto***

Chiavenato (2009:394), señala que el conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto:

* **Conflicto Intergrupal:** es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas. El conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. El desacuerdo es como una competencia, pero mucho más grave; la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras que el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas.
* **Conflicto Interpersonal:** es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gravemente la magnitud del conflicto.
* **Conflicto Individual:** es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicas. Por ejemplo, ocurre cuando una persona quiere trabajar en una empresa porque ello le dará prestigio y dinero, pero al mismo tiempo no quiere hacerlo porque no le gustan sus dirigentes. Es el llamado conflicto psicológico o interno. Provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias opciones de acción.



**Gráfico Nº 1. Los Niveles de Conflicto en el Comportamiento Organizacional**

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009).

***Estilos de Manejo de Conflictos***

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias. Chiavenato (2005:396), señala cinco estilos de administración de conflictos:

1. **Estilo Competitivo:** Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.
2. **Estilo Abstencionista:** Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.
3. **Estilo Transigente:** Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.
4. **Estilo Acomodaticio:** Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.
5. **Estilo Colaborador:** Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

**Educación y Sistema Educativo Venezolano**

Dentro del abordaje de la situación en estudio, fue expuesta de forma específica como los conflictos poseen la propiedad de permear cualquier área del quehacer social; por ende, es pertinente señalar que el ámbito educativo no está exento de verse afectado por conflictos de diversa índole. Sobre este fundamento, en este apartado se hará alusión a los fundamentos más destacados de la educación y el sistema educativo venezolano.

En lo concerniente a la educación, esta consiste en un conjunto de prácticas o actividades ordenadas a través de las cuales un grupo social ayuda a sus miembros a asimilar la experiencia colectiva culturalmente organizada y a preparar su intervención activa en el proceso social (Sánchez, 2006).

Por lo tanto, la educación es una construcción social mediante la cual se configura en buena medida, el futuro colectivo y garantiza la necesaria adaptación a las situaciones nuevas generadas por los cambios propios de nuestro tiempo. La estrecha relación establecida entre la educación y el desarrollo individual y social justifica la importancia que las sociedades modernas y desarrolladas le otorgan a sus sistemas de enseñanza.

La formación de los individuos dentro de un ambiente idóneo, garantiza la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero para ello es indispensable que quienes funjan como gerentes educativos y aquellos cuya vida laboral este ligada a las instituciones educativas estén satisfechos con el clima de trabajo, con las directrices a seguir, pero sobre todo con la forma en la cual obtienen las soluciones a los hechos conflictivos que puedan presentarse dentro de dicha estructura organizativa.

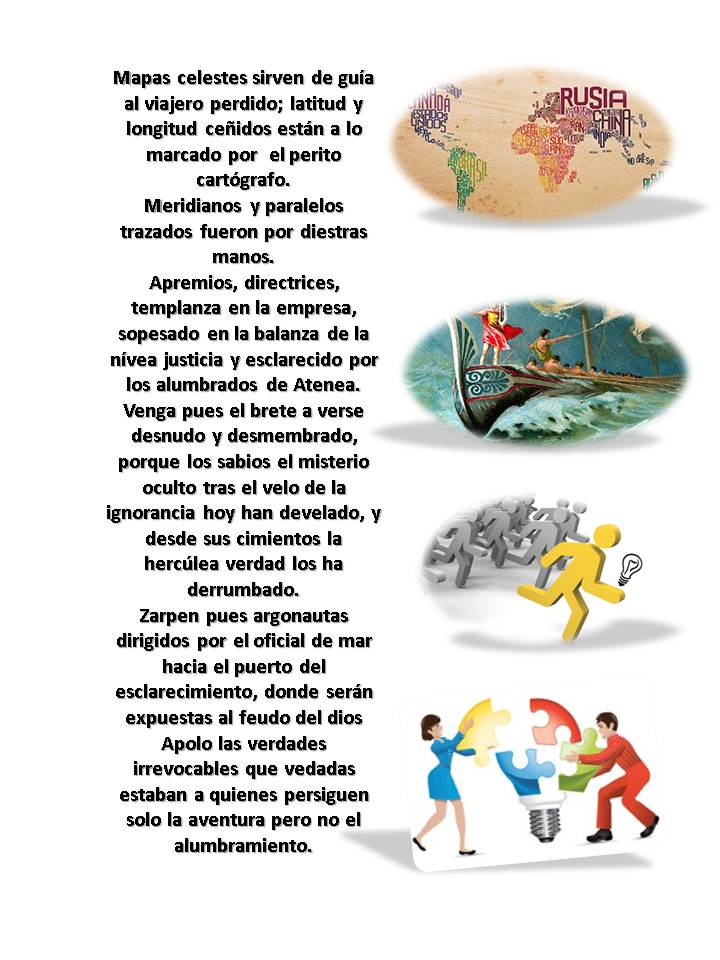
En tal sentido, el sistema educativo venezolano, es un conjunto orgánico integrador de políticas y servicios que garantizan la unidad del proceso educativo, tanto escolar como extraescolar y su continuidad a lo largo de la vida de la persona mediante un proceso de educación permanente. Se encuentra dividido en los siguientes subsistemas: Subsistema de Educación Inicial Bolivariana (maternal y preescolar), Subsistema de Educación Primaria (de 1º a 6º grado), Subsistema de Educación Media general, en sus dos alternativas de estudios (Liceo Bolivariano, de 1º a 5º año; y Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana, de 1º a 6º año).

Este último, es el tercer nivel del sistema educativo venezolano y guarda estrecha relación con la educación básica, que le antecede, y educación superior a la cual precede, así como las modalidades de educación de adultos, educación para las artes y educación militar. Este nivel comprende la formación de bachilleres y de técnicos medios en las especialidades correspondientes. Su objetivo primigenio, es formar en los educandos las competencias necesarias para ingresar en el nivel inmediato superior a este, es decir al ámbito universitario.

Dentro de este nivel, los educandos determinan el camino a seguir durante la edad adulta, seleccionando el área laboral para la que desean prepararse de manera formal, o su ingreso directo al campo laboral. Por ende, es imperativa la necesidad existente en este nivel para que el estudiante sea correctamente abastecido de las herramientas para continuar su avance, por tanto quienes estén fungiendo como docentes o administradores de estos procesos educativos deberán tener un sentir común y un desempeño idóneo para contribuir en esto, y no por el contrario entorpecer el avance de sus discípulos.

Debido a esto, es de capital importancia que los gerentes educativos posean las herramientas necesarias para la resolución oportuna de conflictos, la cual debe ser una competencia gerencial que posibilite la optimización del clima organizacional dentro del subsistema de educación media general. Todo esto, provoca que quienes conformen el equipo de trabajo de un gerente educativo crezcan, se nutran y formen en un clima oportuno para generar el mayor nivel de productividad y el desempeño adecuado en sus labores.

Por lo tanto, es competencia y responsabilidad de todos quienes hacen vida activa en las instituciones educativas el comprometerse a llevar acabo de manera cabal, eficiente y eficaz las labores que le corresponden para alcanzar la plenitud en el clima organizacional de las instituciones educativas.

**Figura N° 2. “Apolo: Dios Sol”**

**TRAVESÍA III**

**PERIPLO METODOLÓGICO**

*El mayor invento del siglo XIX fue la invención del método de inventar.*

1. N. WHITEHEAD

En el presente recorrido se indican los principios ontológicos, epistemológicos y metodológicos sobre los cuales se cimenta la investigación, dando cabida a los elementos fundamentales que determinan y constituyen la base del proceso investigativo, con el objetivo primigenio de alcanzar una aproximación epistémica a la resolución de conflictos en un clima organizacional de calidad desde la fenomenología.

**Tránsito Ontológico**

La presente investigación, se lleva a cabo desde la perspectiva cualitativa, fundamentada en la teoría fenomenológica de Husserl y Weber, la cual permite promulgar una metodología desde la cual se percibe al mundo de manera intersubjetiva. Indica que la perspectiva cualitativa se corresponde de forma directa con la indagación correspondiente a las ciencias sociales y humanas, las cuales nos permiten comprender de forma racional el mundo, la cultura y los valores en el quehacer humano.

La intersubjetividad, nos permite conocer los aspectos biopsicosociales que orientan el accionar de los individuos, sus intereses e intencionalidades, debido a que abarcan el plano moral, ético, religioso, económico, político, jurídico, legal, científico, instrumental y pedagógico. Husserl (1997), señala que desde la faceta cualitativa la intersubjetividad, viene a representar ciertos rasgos del hombre los cuales le permiten llegar a acuerdos con sus pares a fin de darle sentido a las palabras que planean o coordinan.

Mientras que Cook y Reichardt (2005), consideran que el paradigma cualitativo plantea una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista y subjetiva orientada al proceso y a la propia antropología social. Por lo tanto, el investigador cualitativo debe implementar un proceso descriptivo de los mismos, posibilitando así la comprensión y disección de los mismos para su posterior estudio, haciendo uso de diversos procedimientos para recolectar la información; tales como: la observación, la entrevista a profundidad, historias de vida, entre otras.

Partiendo de estas concepciones, podemos señalar desde el matiz cualitativo e intersubjetivo de la praxis educativa en la conformación de un proceso axiológico por su perspectiva socioeducativa, plasmando el fenómeno donde ocurre el proceso de producción del conocimiento, mediante el cual se busca interpretar los significados edificantes de los diferentes actores educativos del contexto en el cual se llevan a cabo las vivencias en las instituciones educativas.

Por tanto, el entorno será versionado a partir de los intercambios subjetivos suscitados con los docentes, personal administrativo y obrero que constituye el personal de la U.E. Tacarigüita, en esta interrelación se espera reconstruir el significado de las situaciones vivenciales sobre la formación axiológica en las organizaciones educativas y el significado bajo el cual se ampara su concepción teórico axiológico para la praxis pedagógica en el ámbito educativo, organizacional, personal y de resolución de conflictos.

**Tránsito Epistemológico**

Para Ceberio y Watzlawick (1998), el termino epistemología deriva del griego *episteme,* el cualsignifica conocimiento y es una rama de la filosofía ocupada en conocer cuáles son los elementos mediante los que se adquiere el conocimiento e investiga los fundamentos, limites, métodos y validez del mismos.

Dentro de este plano del conocimiento, el investigador accede a las diversas teorías sociales, económicas, educativas, entre otras, bajo las que se amparan la intersubjetividad y el quehacer social de los individuos. El presente estudio está inmerso en un escenario epistemológico orientado a la fenomenología, considerado como un movimiento de carácter filosófico cuyos orígenes se encuentran en el siglo XX, y se centra en la descripción fiel y exacta del acontecer humano por medio de técnicas y teorías especializadas en la investigación de índole cualitativa.

De allí, podemos apreciar como el fenomenólogo se convierte en un especialista en observar de manera objetiva la realidad y describirla de forma imparcial, para así presentarla de manera tal que pueda ser entendida e interpretada por otros. Desde la perspectiva de Husserl (1997), la epistemología es vista como el análisis descriptivo de los actos de la conciencia, pero no pretende ser tan solo una investigación empírico-psicológica de la conciencia fáctica sino determinar sus estructuras esenciales, necesarias desde el punto de vista humanista.

Es importante recalcar la relevancia contenida en el estudio de las causas de situaciones conflictivas in situ, porque para el investigador es de capital importancia recabar la información de estudio directamente de la realidad sin recurrir a terceros a través de los cuales la información pudiera ser contaminada o desvirtuada.

En lo respectivo a la fenomenología, es una ciencia de las vivencias, por lo tanto es ideal para sustentar las visiones internas y vivenciales presentes dentro de las organizaciones educativas, porque permite desglosar y diseccionar el contexto imperante dentro de las mismas. Según Husserl, la epistemología permite a los investigadores recurrir a los versionantes y obtener la realidad de los hechos de forma directa y sin intermediarios; para objeto de la presente investigación, identificar, interpretar y comprender las causas generadoras de las situaciones de conflicto dentro de las instituciones educativas, y cuál es la opinión de los actores con respecto a las soluciones planteadas por los directivos.

Todo lo anterior, permite a los investigadores realizar pesquisas de índole cualitativa sin emitir juicios de valor o representar la realidad de manera distorsionada, sino de forma clara y ceñida con los hechos acaecidos. Todo investigador, debe comprender que aunque los actores proporcionen la información de forma objetiva, es imposible desligarse por completo de la subjetividad, debido a la carga emotiva aportada por cada actor social desde su propio punto de vista y por ende la cosmovisión del entorno en el cual se desarrolla.

También es primordial para el investigador la comprensión del entorno y la influencia guardada sobre este por los factores económicos, políticos, éticos, sociales, morales, comunicacionales, etcétera; debido al efecto determinante que tienen sobre el carácter de los seres humanos. Creando en ellos formas diversas de relacionarse con otros, con el contexto y la forma en la que responden ante las situaciones que afectan su estabilidad social y emocional.

**Tránsito Metodológico**

El trecho metodológico, está orientado a determinar la naturaleza, el diseño y el método de la investigación, por ende la consonancia entre ontológica y epistemológica tiene su asidero en la metodología fenomenológica de Creswell (1998), la cual permite describir el significado de los hábitos de vida de un individuo o un grupo de individuos con respecto a una teoría o fenómeno, por tanto centra su interés en los aspectos esenciales que guardan relación con la práctica o la razón , de igual forma, resalta los aspectos subjetivos relativos a la experiencia.

**Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación está inserta dentro del paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo. Este paradigma, permite comprender la realidad como una entidad viva, dinámica y diversa, denominado cualitativo con base a su índole fenomenológica-naturalista o de carácter humanista.

Fija su objetivo en develar el significado que encierra el accionar humano y su interacción dentro de la sociedad. Deja de lado el positivismo y su interés en un objeto, para centrarse en el sujeto y sus intenciones. Generando una relación vinculante entre el investigador y el fenómeno estudiado, por medio de una comunicación franca y realista entre el investigador y los versionantes. Tomando como punto de partida la entrevista a profundidad y la observación directa como puente para alcanzar la información requerida.

En lo concerniente a la realidad educativa, este paradigma busca comprenderla desde la cosmovisión de sus actores, destacando no solo las características apreciadas a simple vista, sino también aquellas ligadas de forma intima a las personas inmersas dentro de un determinado entorno educativo, sin generalizar o emitir juicios de valor sobre las mismas.

Sandín (2003), señala que en el paradigma interpretativo la realidad depende en gran medida de las condiciones tempo-espaciales y contextuales en donde se suscita. Por ende, la investigación busca describir, comprender e interpretar los distintos fenómenos que se desarrollan en ella. Por lo tanto, el eje central sobre el cual gira una investigación de esta índole se encuentra en estudiar el significado de las interacciones humanas a través de las cuales se conciben situaciones conflictivas generadoras de descontento dentro del clima organizacional en las instituciones educativas.

Lo anterior, nos demuestra la capacidad poseída por el ser humano para forjar cambios positivos o negativos dentro de los entornos en los cuales participa. Específicamente en el ámbito escolar, quienes laboran son responsables directos del funcionamiento óptimo de las instituciones educativas; este hecho, puede atribuírsele a los distintos actores sociales que construyen y reconstruyen la realidad social mediante la interacción con los demás miembros de la institución educativa.

Para tal fin, se recolectaran las diversas versiones del personal ligado de forma directa a la institución educativa, con respecto a las vicisitudes presentes dentro de la misma, lo cual nos permitirá conocer, comprender e interpretar la información recopilada, y generar una aproximación epistémica desde la fenomenología con respecto a la resolución de conflictos en un clima organizacional de calidad.

**Actores Sociales**

El contexto donde se realizará la investigación es una descripción del espacio geográfico de la organización donde se ha evidenciado el fenómeno objeto de estudio. Asimismo, del contexto “forma parte de la estructura organizativa y operativa, lugares específicos, además de los actores sociales que la conforman, todos ellos son susceptibles de descripción en una investigación, como lo expresa Sampieri (2006).

Para contribuir a la comprensión de la metodología en esta investigación, el escenario se delimita a la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita, ubicada en el Municipio Crespo del estado Lara, la cual cuenta con una matrícula de 614 estudiantes discriminados en edades comprendidas desde los 6 meses hasta los 18 años, abarcando los niveles educativos desde Simoncito hasta educación Media General y Diversificada, con un personal de 80 personas; cuyos informantes serán los protagonistas del estudio y este grupo está conformado por directivos, docentes, obreros, administrativos, padres y representantes del plantel señalado.

Cabe destacar que esta selección es intencional debido a que se tomará en cuenta los años de servicio del personal que labora en la Institución sujeto de estudio y la facilidad de establecer buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, así como la soltura para brindar información valiosa que sustente la investigación, debido a que el investigador no puede permitirse recabar información contaminada con juicios de valor, porque esto desvirtuaría el posterior análisis de los productos de la indagatoria.

De igual manera, en aras de preservar la línea referente al periplo indagatorio como un viaje por medio del cual se describe un fenómeno y se produce la interpretación del mismo, los versionantes de la investigación serán denominados Argonautas, sustantivo que equivale a nautas, marinos o viajeros; de igual forma, la investigadora será identificada con el sustantivo Contramaestre, equivalente a oficial de mar, suboficial, encargado o vigilante.

**Técnica de Recolección de Información**

En el presente estudio, se llevara a cabo la entrevista a profundidad para recolectar la información que se enmarcaran en el enfoque cualitativo, aplicada desde el mismo inicio. Esta técnica se ajustará a las fases o momentos propios del método empleado para esta investigación.

***Entrevista a Profundidad:*** Dentro de la entrevista a profundidad, se llevara a cabo la elaboración de grupos focales; estos, son una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. Los grupos focales, requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto el punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales, tienen como propósito primordial registrar como los participantes elaboran de manera grupal su realidad y experiencia.

**Entrevista a Profundidad**

La entrevista a profundidad según Pérez Serrano (1999), consiste en una técnica mediante la cual el entrevistador sugiere a los entrevistados temas sobre los cuales éste se estimule y exprese todos sus sentimientos y pensamientos con la libertad necesaria para hacerlo de manera poco formal.

Esta técnica ayudará de forma significativa en la investigación para recolectar información de forma veraz, puesto que ésta va a derivarse de los actores sociales y permitirá al investigador acercarse a las experiencias de los mismos. Por otra parte, se realizaron entrevistas preliminares con respecto a la resolución de conflictos para crear un clima organizacional de calidad en la U.E. Tacarigüita, las cuales ofrecieron elementos significativos para determinar de manera más clara el tema de estudio.

En este caso, seleccionaré en las diferentes fases a algunos informantes, para realizarle preguntas abiertas de manera que expresen en forma distendida sus sentimientos, apreciaciones y juicios personales mediante el uso de cuadernos de notas y una grabadora, con el fin de obtener de forma precisa y clara perspectivas elaboradas y propias de cada actor.

**Diseño de la Investigación**

Con la finalidad de conocer cuáles son las causas que originan las situaciones conflictivas en la U.E. Tacarigüita y cómo afectan el clima organizacional dentro de la misma; este estudio estará sostenido en el método fenomenológico debido a que a través de las voces de los versionantes se develará la realidad estudiada y desde ellos se construirá una interpretación como el arte de explicar o traducir los significados contenidos en sus discursos. El procedimiento a seguir será el propuesto por Martínez (2004) que está conformado por cuatro etapas:

***Etapa Previa: Clarificación de los Presupuestos.*** Esta etapa es fundamental para realizar una profunda introspección como investigador debido a que los valores, creencias, actitudes, creencias, conjeturas e intereses que encontramos en los individuos nos llenan de presupuestos que pueden comprometer el curso de la investigación. Por esta razón, los presupuestos deben ser claramente identificados y reducidos al mínimo antes de comenzar con el desarrollo del estudio con el compromiso de ser lo más consciente, responsable y ético al coincidir con el versionante en su acción subjetiva e intersubjetiva.

Cabe destacar que se sostendrán encuentros con los directivos, docentes, obreros, administrativos padres y representantes de los estudiantes que asisten al plantel para realizar un diagnóstico acerca del contexto educativo, además de establecer jornadas de reflexión e intercambio con los involucrados en relación a su visión sobre la institución. Asimismo, las entrevistas preliminares sostenidas con los directivos, docentes, obreros, administrativos padres y representantes y las observaciones realizadas permitieron tener una apreciación clara de la situación.

Esta etapa, permite al investigador clarificar si las apreciaciones preliminares que tuvo con respecto al problema que origina el proceso indagatorio, son las correctas. Debido a la posibilidad de que el investigador pudiese llegar a viciar la investigación basada en juicios de valor, y no en las causas reales que originan las situaciones conflictivas dentro de la Institución en la que se lleva a cabo la investigación.

***Etapa Descriptiva:*** en esta etapa se realiza la descripción del fenómeno objeto de estudio de la manera más perceptible y libre de juicios de valor, de manera tal que la descripción del fenómeno sea lo más completa y valiosa en significados que reflejen la realidad vivida por los versionantes, su situación laboral y el entorno.

Las etapas previas a la investigación estarán sustentadas en la observación participante apoyada con las entrevistas preliminares, las cuales permitirán recolectar información preliminar para construir el objeto de estudio, esta información será recabada a través de los registros de campo de una manera continua en la medida que lo posibilita la interacción en la jornada laboral.

Otra técnica a emplear serán los grupos focales con la intención de valorar la percepción con respecto a la Resolución de Conflictos en un Clima Organizacional de Calidad generadora de una aproximación epistémica desde la fenomenología. Lo anterior se desarrollará a través de grupos de discusión entre los participantes para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y fortalezas del Clima Organizacional imperante en la institución educativa.

Finalmente, se empleará la entrevista a profundidad con el apoyo del grabador para recoger las narraciones o testimonios de las experiencias laborales relacionadas con la resolución de conflictos con el objetivo de generar un clima organizacional de calidad dentro del personal directivo, administrativo, obrero y demás actores sociales que hacen vida activa en la Unidad Educativa Nacional Tacarigüita, cuyos resultados serán plasmados de manera escrita, por medio de la sistematización para su análisis e interpretación.

***Etapa Estructural:*** en esta etapa se procede a sistematizar la información recabada a través de la entrevista a profundidad, para luego proceder a la reducción de cada una de las entrevistas realizadas a los versionantes, para luego ser revisadas de manera exhaustiva en relación al estilo y redacción de las mismas.

Seguidamente, se llevará a cabo la lectura general de los protocolos para tener una idea integral de su contenido, y así, delimitar las unidades temáticas y categorizar la idea central de las mismas, expresándolas mediante un código representativo de manera clara y precisa.

A continuación, las ideas centrales serán integradas dentro de una estructura descriptiva que surgirá básicamente de la información de los protocolos y serán un reflejo fiel de las vivencias de los sujetos de estudio, las cuales se constituirán en una categoría general que caracteriza al grupo investigado. Por último. Se desarrollará la interpretación, considerando que nos podemos encontrar con una realidad que puede ser interpretada de múltiples formas.

Esta multiformidad tiene su origen en la variedad de cosmovisiones expresadas por los versionantes. Porque, independientemente de que compartan el mismo espacio laboral, la forma de concebir su entorno y los consabidos conflictos que se generan dentro del mismo no serán apreciados, abordados y presentados de la misma forma por los versionantes.

***Discusión de la Información:*** Los hallazgos se resumirán con base a los significados asignados por los actores sociales al fenómeno en estudio, llevando a cabo un análisis detallado sobre la información presentada. Dentro de esta etapa, se tomará como punto de partida la descripción del fenómeno teniendo en consideración la vinculación con el contexto estudiado, todo esto, con el objeto de tener la mayor comprensión del significado en cuanto a profundidad y dimensiones.

Inmediatamente, con la información obtenida, se llevará a cabo la triangulación, comparación y contraste de los aportes finales obtenidos en la investigación con el fin de enriquecer el cúmulo de conocimientos emergentes y realizar una aproximación teórica de la investigación desarrollada aproximación epistémica desde la fenomenología al objeto de estudio de la presente investigación.

**Categorización y Triangulación**

En el contexto de la categorización, la información se sistematiza clasificando la evidencia para la posterior teorización. En este sentido, se considera oportuno, pertinente y coherente revisar los fundamentos teóricos en relación a la descripción, categorización y teorización descritos por Strauss y Corbin (ob. cit.) y Martínez (ob. cit.), tomando apoyo en estos autores, se orienta el proceso para develar las unidades temáticas, categorías y subcategorías susceptibles de análisis.

Asimismo, Cisterna (2005) expone, que la triangulación es la acción de reunir y cruzar toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes y finalmente, esto se constituye en el cuerpo de resultados de la investigación. Cabe señalar, que la triangulación se presenta de diferentes formas y entre ellas se tiene:

*Triangulación de Fuentes.*Triangular la información obtenida desde los diversos instrumentos aplicados en el trabajo de campo a los distintos actores objeto de estudio.

*Triangulación de Técnicas.* Se triangula haciendo una relación de comparación significativa entre la información suministrada en las distintas técnicas empleadas en el estudio.

*Triangulación Teórica.* Permite que el marco teórico no se quede como un enmarcamiento bibliográfico, sino que sirve de fuente esencial para el proceso de construcción del conocimiento. En este caso, se triangula los referentes teóricos con las fuentes.

En la investigación, la triangulación se realizará con la contrastación de la información recabada durante las entrevistas, los grupos focales y las observaciones con la fundamentación teórica que deriva de los aportes de teóricos considerados para el presente estudio.

**Validez y Fiabilidad**

Son elementos indispensables que deben poseer todos los instrumentos con carácter científico para la recolección de la información. De esta manera, se ofrece mayor garantía de que los resultados obtenidos en el trabajo de investigación son fiables y por consiguiente, las conclusiones del mismo pueden ser creíbles y aceptadas con mayor confianza. Para el caso de la investigación cualitativa, la validez y fiabilidad del instrumento se origina o determina por la opinión de los actores sociales, quienes valoran e interpretan las interrogantes de acuerdo a sus criterios valorativos, lo cual va determinado por el grado de la correlación entre la investigación y la realidad del mismo modo juega un papel muy importante las técnicas empleadas y su pertinencia.

**Figura N° 3. “Oficial de ma**

**TRAVESÍA IV**

**INTERPRETACIÓN DE LAS CARTAS DE NAVEGACIÓN**

*¡Hallazgos! Bueno, he conseguido un montón de hallazgos.*

*Conozco ya miles de cosas que no funcionan.*

THOMAS A. EDISON

El proceso interpretativo en la investigación cualitativa persigue comprender las vivencias y motivaciones del actor social (argonauta), llamado también coinvestigador o sujeto de estudio. Este principio, es la máxima que mueve al investigador (contramaestre) a emprender la aventura intelectual con el otro, a quien se acerca, escucha y observa, compartiendo su mundo.

Según González y Hernández (2011), la interpretación cualitativa no se sujeta a una manera específica de proceder; sino que, como proceso heurístico flexible, estimula a construir novedosas formas de conducirse científicamente. Permitiendo al investigador transitar por caminos que lo acerquen a la quinta escencia de las realidades planteadas por los sujetos de estudio.

El planteamiento anterior, nos indica que si el análisis e interpretación de índole cualitativa es de carácter innovador, no puede existir un modelo único para llevarlo a cabo. Al respecto, Coffey y Atkinson (ob. cit.) confirman que “no hay una sola manera correcta de analizar los datos cualitativos… es esencial hallar modos de usar los datos para pensar con ellos” (pág. 3). Por lo tanto, interpretar acciones sociales es un proceso innovador y creativo, que nos invita a una aventura intelectual con la evidencia y la imaginación. Situando al investigador y a su forma de procesar el entorno, como fuente fidedigna para la decodificación de los hechos estudiados.

De igual forma, “cada analista sigue sus propias pautas de trabajo, definiendo procesos a los que han llegado tras una larga experiencia y que resultan particulares de cada investigador o grupo de investigadores” (Rodríguez Gómez, Gil Flores y García

Jiménez; ob. cit., p.200). La interacción con la evidencia conlleva que el investigador deje su huella personal en el estudio, porque en él plasma su trayectoria heurística cuando efectúa su interpretación.

Por ende, la decodificación e interpretación cualitativa conforma un proceso intelectual auténtico, surgido de la propia investigación. De allí que, el examen y exégesis cualitativa “…depende del intelecto analítico y del estilo del analista. El factor humano es la gran fortaleza y a la vez la debilidad fundamental de la investigación y análisis cualitativo” (Patton, 2002; p. 433). Esto indica que nuestro potencial cognitivo es fundamental para construir la realidad, porque de él puede generarse la significación de los hechos sociales o fallar en su representación. Aunado al hecho de que es un proceso particular y nunca dos o más investigadores, que interactúan con un mundo de vida determinado reportarán iguales hallazgos.

Este último aspecto, puede achacarse al hecho de que cada individuo concibe la realidad de forma diferente; pero, como investigadores, es de capital importancia desarrollar un *Plan de decodificación e interpretación*. Dicho plan, consiste en trazar la puesta en práctica de las tres fases que comprenden el proceso analítico, durante toda la investigación. Estas fases se denominan: a) Descripción, b) Categorización, c) Interpretación. En la interpretación se asume la explicación y la teorización. (Vital, 1991; Martínez, 1991; Coffey y Atkinson, ob. Cit. y Hernández Gil, 2003).

1. Descripción. La descripción es la fase inicial del primer momento analítico; durante esta fase registramos la evidencia recopilada. Lo cual logramos por medio de las técnicas para su recolección: Observación Participante, entrevista en profundidad, entrevista grupal, entre otras. Según el estudio y su objetivo usaremos una técnica o plantearemos la triangulación de fuentes combinando varias técnicas, lo que nos permitirá contrastar la evidencia a fin de validarla.

La descripción autoriza al propio actor social para relatar sus vivencias cotidianas. Pues, “… los datos deben hablar por sí mismos” (Coffey y Atkinson, ob. Cit., p.10). La voz del actor social tiene que escucharse en el texto, para dar credibilidad a los hallazgos sustantivos o interpretaciones relacionadas con sus vivencias. Dicha voz apunta al desarrollo de la historia que construye el actor social. En aras de preservar la fidelidad de las vivencias recopiladas, se llevó a cabo una entrevista a profundidad a cuatro docentes de la U.E. Tacarigüita, quienes pertenecen a diversas áreas de la enseñanza. Dichas entrevistas, se encuentran trascritas en el Anexo A de la presente investigación.

1. Categorización. La categorización constituye la clasificación de la evidencia descrita “… o fragmentación del todo (Etiquetar)” (Hernández Gil, 2009; p. 49). Esto nos indica trabajar con la información densa o texto narrativo, que emerge cuando aplicamos las técnicas de recogida de la evidencia. Dicho texto lo seccionamos, a partir de las etiquetas o membretes (Códigos), que pueden llevar a disminuir su tamaño.

Las unidades lingüísticas o comunicativas deben transmitir “… componentes temáticos que nos permitan clasificarlas en una u otra categoría” (Rodríguez Gómez; Gil Flores y García Jiménez; ob. Cit., p. 208). Los temas que emergen los agrupamos en categorías, a partir de su información conceptual. Si las categorías son amplias podemos producir, con sentido lógico, subcategorías.

Al dividir el texto en unidades lingüísticas o comunicativas podemos encontrar información que revela un significado, al cual le adjudicamos un código específico. La codificación implica que escudriñemos en el texto, como macroestructura, las unidades lingüísticas o comunicativas, transmisoras de significado.

Éstas, las identificamos con un Código particular, acorde con las categorías previamente identificadas, destacando que las frases constituyen la denominación de las temáticas y las letras son abreviaturas (códigos) que denotan a las categorías y a las subcategorías. Estas últimas aparecen después de las categorías, específicamente señaladas por dos puntos.

En la presente investigación, podemos encontrar las siguientes categorías y su respectiva codificación: en primer lugar, la categoría *Clima Organizacional*, cuya codificación será CLIMOR; en segundo lugar, la categoría *Resolución de Conflictos*, en cuyo caso, su código correspondiente será RESCON. Las categorías emergentes (Subcategorías) se indican con el símbolo: #; las categorías construidas (Atributos) con el símbolo: \*. Seguidamente, se presenta un cuadro en el cual se presenta una semblanza derivada de la reducción de categorías, subcategorías y atributos, haciendo uso de la simbología antes planteada y acorde al orden y el proceso de cromatización elaborado por el investigador:

**Cuadro N° 2. Cromatización**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorías** | **Subcategorías** | **Atributos** |
| **CLIMOR** | **#Funciones Gerenciales** | **\*Organización**  **\*Planificación**  **\*Orientación al Logro de metas**  **\* Comunicación Efectiva**  **\*Mediación** |
| **#Toma de decisiones** | **\*Lineamientos** |
| **#Desempeño Docente** | **\*Eficiencia** |
| **#Políticas Educativas** | **\*Fundamentos de Gestión**  **\*Reconocimiento**  **\*Líneas Orientadoras** |
| **RESCON** | **#Competencias Humanas** | **\*Sentido de Pertenencia**  **\*Trabajo en Equipo**  **\*Integración**  **\*Motivación**  **\*Integralidad**  **\*Equipo Multidisciplinar**  **\*Comunicación**  **\*Comunicación Efectiva**  **\*Disciplina** |
| **#Rol Gerencial** | **\*Mediación** |
| **#Funciones Gerenciales** | **\*Motivación**  **\*Toma de Decisiones**  **\*Gestión de Conflictos**  **\*Organización**  **\*Atributos Gerenciales**  **\*Mediación** |
| **#Trabajo en Equipo** | **\*Cohesión** |
| **#Competencias Docentes** | **\*Experiencia** |
| **#Calidad Total** | **\*Perfeccionamiento Educativo** |
| **#Coerción** | **\*Autocracia** |

A continuación, se presentan una serie de cuadros en los que se lleva a cabo la interpretación, explicación y teorización de los aportes hechos por los Argonautas (Versionantes):

**Cuadro Nº 3. Interpretación de los Hallazgos**

**Argonauta 1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Categoría | Argonauta 1 | Subcategoría | Atributo | Contramaestre | Sustento Teórico |
| CLIMOR | “debido a los cambios producidos recientemente en el sistema educativo venezolano, el clima organizacional en la U.E. Tacarigüita se encuentra algo inestable, puesto que las transformaciones que se han venido dando no son bien aceptadas y los cambios casi siempre traen inconformidad” (EP-A1-L22-28)  “…no se planea bien lo que se va a hacer, sólo se crea una norma pero no se prepara a las bases para acatarla y para cumplirlas; eso impide que el clima organizacional sea de calidad. Porque hay una ruptura en el orden preestablecido, los lapsos de tiempo nunca están claros y existen una gran cantidad de vacíos en dichas políticas educativas”. (EP-A1-L35-42)  “En primera instancia, organizar talleres de comunicación y motivación para todo el personal, resaltando la importancia del trabajo en equipo…” (EP-A1- L45-48). | #Funciones Gerenciales  #Funciones Gerenciales  #Funciones Gerenciales | \*Organización  \*Planificación  \*Organización | ♫ Las organizaciones, reaccionan ante los cambios de manera reactiva o proactiva. Pero, por lo general se genera un periodo de zozobra con respecto a la perspectiva que será tomada.  ♫ Toda organización requiere de una planificación, que posibilite a sus actores conocer de antemano los pasos a seguir para alcanzar determinado objetivo. Aunado a las directrices educativas emanadas del órgano superior rector del quehacer educativo.  ♫ Una organización, como organismo vivo, requiere de la disposición de todos sus participantes para disfrutar de un entorno en el cual predomine la asertividad y la afectividad, para alcanzar el culmen de sus objetivos. | ♪ **“Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios” (Valdés, 2010)**.  ♪ “Función administrativa que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Actualmente sustituye a la fase de previsión del proceso administrativo” (Chiavenato, 2009).  ♪ “La organización, agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos. En lo correspondiente a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización” (Chiavenato, 2009). |
| RESCON | “Muchas veces, como en la mayoría de las instituciones, hay falta de sentido de pertenencia y eso hace que cosas que pasan no importe al resto…” (EP-A1-L 58-61)  “…no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos. Y por lo tanto siempre hay fallas en algún lado...” (EP-A1-L 77-80)  “Siempre procura mediar para que todo se resuelva de la mejor manera posible y nadie salga perjudicado, pero sola no se puede. Y mientras procuramos darle la mejor salida a los problemas, pero si la gente no se ve favorecida no están conformes con los resultados” (EP-A1-L 87-93)  “No, todos los que hacen vida activa en la institución deben aportar su granito de arena para resolver dichos conflictos, para que así el trabajo sea más efectivo y menos pesado. Pero como te decía antes si no hay sentido de pertenencia, como van a involucrarse en estas circunstancias, aquí la gran mayoría prefiere lavarse las manos y no ser parte de la solución” (EP-A1-L 97-104)  “solo cuando realmente están implicados en las actividades, sino existe un interés claro y definido en que algo se culmine y obtener así un beneficio no se hace nada”. (EP-A1-L 11-115)  “…me desgasto por tratar de solucionar los conflictos que se presentan adoptando cualquier rol que haga falta para el buen funcionamiento de la institución. Pero a veces es desgastante cuando no hay apoyo y a más nadie pereciera importarle lo que pasa en la institución” (EP-A1-L 119-124) | #Competencias Humanas  #Competencias Humanas  #Rol Gerencial  #Competencias Humanas  #Competencias Humanas  #Funciones Gerenciales | \*Sentido de Pertenencia  \*Trabajo en Equipo  \*Mediación  \*Trabajo en Equipo  \*Sentido de Pertenencia  \*Integración  \*Motivación | ♫ El compromiso del individuo con la misión-visión trazada dentro de una organización, sobre todo en el ámbito educativo, es directamente proporcional al avance o involución de la misma. Por tanto, motivación y sentido de pertenencia son dos competencias humanas primordiales con las que debe contar cada Actor social.  ♫ En el entorno educativo, es preciso afrontar que cada actor social posee responsabilidades propias e ineludibles cuyo cumplimiento orienta al éxito o al fracaso a la organización educativa, y es el trabajo en equipo el que garantiza este éxito.  ♫ Las soluciones a los conflictos se construyen mejor en equipo, porque cuando se hace de forma unilateral, los agentes externos al conflicto suelen aludir al hecho de que solamente se benefició a una porción de los afectados y no a la totalidad.  ♫ Todos los participantes en el entorno educativo deberían incluirse en la resolución de conflictos, indiferentemente si obtienen algún beneficio o no; lamentablemente, en la mayoría de los casos es el interés personal el que predomina.  ♫ En las organizaciones educativas, cada individuo posee responsabilidades intrínsecas al cargo que desempeña. Esto, no implica que si poseemos competencias en áreas distintas a las que laboramos no podamos o debamos colaborar en otras áreas de influencia, y más aún si esta intervención beneficia al colectivo.  ♫ La motivación en las organizaciones es de capital importancia para el logro de metas de la organización y los individuos que la componen; debido a que, si no existe un norte organizacional bien definido, los miembros que la conforman no podrán apreciar la dirección que toman sus esfuerzos. | ♪ “Las competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia” (Chiavenato, 2009).  ♪ “Los equipos, son grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva” (Chiavenato, 2009).  ♪ “Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre aquellas para que puedan delimitar el conflicto y encontrar su solución. El tercero no hace propuestas de arreglo” (Moreno, 2005).  ♪ Los equipos de trabajo son: grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva (Chiavenato, 2009).  **♪ La integración, consiste en desarrollar la capacidad para utilizar las ideas, conceptos y teorías como guías de la acción administrativa. Además de desarrollar la capacidad de trabajar con personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz (Chiavenato, 2009)**  **♪** Frederick Herzberg (1995)**, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.**  Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo…) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. |

**Introspección de las Versiones del Argonauta 1**

De lo anterior, podemos deducir que el Argonauta N° 1 percibe la tensión dentro del clima organizacional como un factor reversible si se logra la inclusión de todo el personal en la búsqueda de soluciones pertinentes; de igual forma, indica que cuando el volumen de trabajo recae solo en un pequeño grupo de trabajadores es muy difícil acabar con las tareas a tiempo, además del desgaste psicológico, físico, mental y emocional que reporta sobre el equipo directivo.

Igualmente, se hace patente que los niveles de motivación en la organización no son óptimos; por el contrario, existe una profunda apatía en el personal a la hora de generar soluciones, producir ideas y optimizar el trabajo. En otras palabras, cada individuo solo se responsabiliza de hacer lo necesario para defender el hecho de que cumplió con su cuota de trabajo, sin proporcionar el más mínimo aporte en ninguna otra área en la cual se requiera y sea del dominio del mismo.

Chiavenato (2009), indica que los niveles de motivación van de la mano con la necesidad intrínseca del individuo de transformar la realidad que lo rodea; de allí, que sea de capital importancia fomentar el sentido de pertenencia y pertinencia del individuo dentro de la organización, porque esto incrementa los niveles de compromiso del trabajador para con la misión-visión que cimenta y direcciona a la estructura, en este caso en particular los principio rectores de la institución educativa.

**Cuadro Nº 4. Interpretación de los Hallazgos**

**Argonauta 2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | **Argonauta 2** | **Subcategoría** | **Atributo** | **Contramaestre** | **Sustento Teórico** |
| **CLIMOR** | **“Cualitativamente diría bueno; ya que existe una organización vertical, como funciona en todas las instituciones educativas, y a pesar que es poco personal administrativo-docente los lineamientos se acatan y por lo general se desarrollan en un cien por ciento de manera satisfactoria, aun cuando dichos lineamientos contrastan con la realidad educativa de la institución, mostrándose tardíos e improvisados. Claro que en algunas ocasiones no es responsabilidad del directivo sino de los encargados de zona que no entregan los lineamientos y requisitos a tiempo”.** (EP-A2-L 25-37)  **“Lo cierto es que no existen políticas educativas oportunas, lo que existe son lineamientos políticos que lejos de generar un clima organizacional de calidad atropellan y marginan la meritocracia del personal y politiza la gestión”.** (EP-A2- L 41-46)  **“…se coarta la voluntad del personal de involucrarse de manera proactiva en el cumplimiento de sus deberes, sino de forma reactiva e inadecuada”.** (EP-A2-L 48-51)  **“Considero que es indispensable el respeto, el reconocimiento y el trabajo en equipo; con estos tres instrumentos cualquier institución está orientada al éxito; ya que estaría dirigida por personas idóneas, tanto académicamente como gerencialmente, obteniendo como resultado una gestión competitiva y de calidad”.** (EP-A2-L 54-61) | **#Toma de decisiones**  **#Desempeño Docente**  **#Políticas Educativas**  **#Políticas Educativas**  **#Funciones Gerenciales** | **\*Lineamientos**  **\*Eficiencia**  **\*Fundamentos de Gestión**  **\*Reconocimiento**  **\*Orientación al Logro de metas** | ♫ Las estructuras organizacionales imperantes en las organizaciones educativas dependen de la naturaleza y las necesidades de las mismas; de igual forma, las decisiones tomadas dentro de ellas estarán sujetas a sus particularidades y a los lineamientos emanados de los entes superiores. Igualmente, el desempeño docente dentro de la organización estará íntimamente ligado a la eficiencia en la toma de decisiones, a la capacidad de resolver los conflictos y a la eficacia de quienes dirigen la organización.  ♫ Es bien sabido que todo sistema de gobierno se vale de políticas educativas, con el objetivo de facilitar la aceptación de los pueblos ante sus sistemas de gobierno. Este principio fue introducido en la educación desde la época Prusiana, y la mayoría de los sistemas educativos mundiales se desarrollaran en base a estos preceptos.  ♫ Ante las directrices emanadas del ente superior rector del quehacer educativo, muchos docentes se coartan por no compartir las mismas ideas y posturas políticas coincidentes con los lineamientos; hecho que restringe el proceso educativo e interrumpe el libre desenvolvimiento del mismo. Además, de que en los últimos años, el reconocimiento a la labor docente ha sido seriamente disminuida.  ♫ Consabidamente, es ineludible el hecho de que una organización donde las individualidades se sumen para crear un equipo altamente eficiente, con un alto nivel de competitividad y multidisciplienariedad alcanzara una gestión competitiva y de calidad; pero también es necesario y meritorio el reconocimiento de las partes que constituyen un todo. | ♪ Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige (1986, pp. 55-67).  ♪ Chiavenato (2009) señala que, las organizaciones tienen tres concepciones diferentes; la primera, referida a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada de forma deliberada y orientada a lograr un objetivo. La segunda, orientada a la función administrativa, fase que sigue a la planeación y encargada de definir y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de acuerdo con las personas y los puestos que ocupan. El tercero, relacionado con la estructura organizativa, es decir, el conjunto de organiza y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización.  ♪ Abraham Maslow, considerado por Idalberto Chiavenato (2009), señala que entre las necesidades básicas del individuo, específicamente las ligadas a la autoestima, ligadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.  ♪ Chiavenato (2009), señala que son funciones del gerente planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos que se dan dentro de una organización con el objeto de alcanzar las metas organizacionales. |
| **RESCON** | **“En primer lugar la toma de decisiones es unilateral y se atropella al docente”** (EP-A2-L 66-67)  **“…el docente, actuar como un cuerpo académico colegiado y no como partes de una gestión, es decir, una visión compartida”.** (EP-A2-L 74-77)  **“…cuando no se siguen normas y todos quieren mandar eso siempre genera un caos y cuando no importa lo que pase alrededor, y para colmo de males se tiene desgano pues no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos”.** (EP-A2-L 86-91)  **“…los directivos son impuestos por política. En muchos casos, asumen porque quienes realmente cumplen con el perfil no dan un paso al frente. Sin embargo, este personal carece de una formación en cuanto a la resolución de conflictos, toma de decisiones, gerencia, etc., ya que los han convertido en cuentadantes “toderos” sin poder de decisiones trascendentales para la institución”**. (EP-A2-L 102-111)  **“Por supuesto que la gestión educativa no es responsabilidad sola del gerente, todos los actores del hecho escolar somos corresponsables de la calidad el producto final”.** (EP-A2-L 122-126)  **“…el servidor público, va preparándolo para afrontar situaciones conflictivas dentro del hecho escolar, sin embargo, el radio de acción del docente se ve limitado”** (EP-A2-L 139-142)  **“Aceptar que tenemos fortalezas y debilidades, pedir ayuda, trabajar en equipo, trabajar en función de elevar la calidad del producto, reconocer y respetar las autoridades, son sin duda alternativas para mejorar el Clima Organizacional”.**  (EP-A2-L 158-163). | **#Funciones Gerenciales**  **#Competencias Humanas**  **#Competencias Humanas**  **#Competencias**  **Humanas**  **#Trabajo en Equipo**  **#Competencias Docentes**  **#Calidad Total** | **\*Toma de Decisiones**  **\*Integración**  **\*Motivación**  **\*Integralidad**  **\*Cohesión**  **\*Experiencia**  **\*Perfeccionamiento Educativo** | ♫ El gerente es un facultativo preparado en la toma de decisiones que impulsen y promuevan a su organización hacia un alto nivel de competencias y capacidades; sin embargo, las decisiones que tome no deben girar solo sobre su propia percepción de las circunstancias, sino saber desligarse y tomar las decisiones pertinentes para toda la organización.  ♫ Cuando formamos parte de una organización, para alcanzar un mayor nivel de efectividad es indispensable desarrollar cierto nivel de compromiso con respecto a la visión y la misión de la misma. Porque esto garantizara compartir la asonancia entre nuestros objetivos individuales y los organizacionales.  ♫ La motivación al logro de metas, sobre todo las de índole organizacional garantizará el éxito o fracaso de una organización; de igual forma, la distribución acertada y equitativa del trabajo en un equipo bien engranado, hará que la organización siempre trabaje encaminada al logro oportuno de los objetivos establecidos.  ♫ Si bien es cierto que todos los seres humanos contamos con capacidades innatas en muchas áreas, la resolución de conflictos es un área en la que muchos no quisieren adentrarse, por lo escabroso que puede resultar el mismo. Sin embargo, los directivos y demás miembros de una organización no pueden escapar de los conflictos, porque las organizaciones educativas trabajan con material humano, y por ende con todas las circunstancias favorables o desfavorables que circundan a los participantes en el quehacer educativo; por ello, deben estar capacitados para resolver las circunstancias adversas que se suscitan de continuo.  ♫ A nivel organizacional, los conflictos no solo crean desavenencias en el equipo rector, sino que tienen repercusiones en el resto del personal; de allí, la necesidad patente de que todos los miembros de la organización estén capacitados en la resolución de conflictos, prevención de los mismos y eliminación de los focos del conflicto.  ♫ En el ámbito educativo, la experiencia juega un papel fundamental, debido a que los conflictos en los entornos educativos, se ven con mayor amplitud y dificultad, para alguien recién iniciado en el quehacer educativo; pero, la misma circunstancia de conflicto podría llegar a ser resuelta con mayor celeridad por alguien con mayor experiencia, así que el tiempo y la preparación también influyen sobre nuestra madurez y capacidad de respuesta a la hora de resolver un brete.  ♫ En el ámbito educativo, todos los factores que intervienen en el resultado final de un proceso educativo, caen en el rango de la corresponsabilidad; y es que todos los participantes poseen una cuota ineludible de gravamen sobre los resultados finales, de allí que todos los miembros de la organización posean un alto sentido de pertenencia, pertinencia y un alto nivel de compromiso con el resultado final en el acabado, calidad y presentación del producto confeccionado, aun en mayor medida en el ámbito educativo. | **♪** La toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera, consiste en identificar el problema y buscar información relativa a las condiciones del entorno y de la organización, para diagnosticar la posible causa de las fallas. La segunda etapa es la de la solución de los problemas; para ello, se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada (Chiavenato, 2009).  ♪ Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos,  características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son medibles a través de comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser (Páez y Yépez, 2004).  ♪ La motivación, es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada (Chiavenato, 2009).  ♪ La integralidad, alude a las competencias como un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2009).  ♪ Para Chiavenato (2009), la cohesión indica el grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre si y están motivados para permanecer juntos.  ♪ Chiavenato (2009), señala que las competencias, específicamente las esenciales, son estrategias únicas y distintivas de un profesional o una organización que la hacen mejor que sus compañeros y competidores y le garantizan un puesto de liderazgo en su organización o rama.  ♪ Calidad total es, un concepto de control que asigna al personal (gerentes y directivos) la responsabilidad de alcanzar los estándares de calidad. El principio de calidad total es muy simple: la obligación de lograr la calidad es de las personas que producen. En otras palabras, los trabajadores y no los gerentes, son los responsables de alcanzar altos niveles de calidad (Chiavenato, 2009). |

**Introspección de las Versiones del Argonauta 2**

Los aportes del Argonauta N° 2 permiten dilucidar que las políticas educativas, aunque están bien orientadas y las intenciones bajo las que se estructuran son bien intencionadas no siempre encajan dentro de las necesidades de los planteles educativos. Por tanto, las mismas deben flexibilizarse para concatenarse con los requerimientos del entorno en el cual se ubican las instalaciones educativas.

De igual forma, es de capital importancia reconocer los méritos del personal con el objeto de incentivar a quienes ya poseen una gran cantidad de tiempo de servicio y a quienes recién comienzan a cumplir sus labores a establecer desde el inicio de sus carreras estándares que les posibiliten alcanzar altos niveles de competitividad y a aportar siempre más de lo que demanda su trabajo.

Calidad total es, un concepto de control que asigna al personal (gerentes y directivos) la responsabilidad de alcanzar los estándares de calidad. El principio de calidad total es muy simple: la obligación de lograr la calidad es de las personas que producen. En otras palabras, los trabajadores y no los gerentes, son los responsables de alcanzar altos niveles de calidad. También, se refiere al proceso de involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar que cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios cumpla el compromiso de mejorar continuamente y satisfacer totalmente las necesidades del cliente (Chiavenato, 2009).

Este planteamiento, nos deja claro que las instituciones educativas son organizaciones en la que el principio de calidad total debe ser un puntal para las organizaciones educativas, y así garantizar que el producto generado a partir del proceso educativo sea de óptima calidad y, que pueda ser testado en cualquier ámbito.

**Cuadro Nº 5. Interpretación de los Hallazgos**

**Argonauta 3**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | **Argonauta 2** | **Subcategoría** | **Atributo** | **Contramaestre** | **Sustento Teórico** |
| **CLIMOR** | **“…en la institución se respira un ambiente un poco pesado por algunos desacuerdos e inconformidades que tiene el personal de la institución. Situaciones causadas por la falta de comunicación e información de parte del directivo a todo el personal”.** (EP-A3-L 16-21).  **“…no son tomadas en cuenta en nuestra institución, ya sea por falta de tiempo, por falta de docentes o simplemente porque no estamos dados a dar un poquito más de lo que realmente nos toca o corresponda”.** (EP-A3-L 25-29)  **“…lo primordial es establecer una mejor comunicación entre el personal; ser tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones…”** (EP-A3-L 32-34) | **#Funciones Gerenciales**  **#Políticas Educativas**  **#Funciones Gerenciales** | **\*Comunicación Efectiva**  **\*Líneas Orientadoras**  **\*Comunicación Efectiva** | ♫ Los entornos comunicativos deben ser los más idóneos para garantizar que exista un entendimiento claro con respecto a las circunstancias organizacionales y que así quienes hacen vida activa dentro de las mismas no se sientan desplazados ni excluidos de las decisiones organizacionales, y su nivel de compromiso, corresponsabilidad y calidad no se vea comprometido.  ♫ Las líneas orientadoras, describen el tramo a transitar, con el objeto de evitar el extravió de la organización fuera de los límites y las competencias que les corresponden, pero de igual forma estas deben adaptarse conforme al entorno y a las realidades imperantes en las organizaciones.  ♫ Comunicarnos es una necesidad primordial de los seres humanos, establecer lazos solidos por medio de la transmisión oportuna, eficaz, clara y concisa de información, es de capital importancia para consolidar una organización, porque una comunicación bien empleada fortalece y respalda la gerencia ya que todos los actores involucrados en la organización hablaran el mismo idioma y se centraran en colaborar a cumplir con sus metas estipuladas. | ♪ La comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa al fracaso (Narcia, 2014).  ♪ Las líneas orientadoras o cadenas de mando, son líneas de autoridad que conectan los puestos de la organización y especifican quien es subordinado de quien, evitando así que los miembros de las organizaciones se inmiscuyan en la labor de otros, generando retraso e inconvenientes (Chiavenato, 2009).  ♪ La comunicación efectiva es, una pieza de capital importancia para el líder, ya que le permite motivar a los empleados para que realicen sus labores de forma efectiva y eficaz; de igual manera, el líder debe permitir que sus subordinados den sus puntos de vista, con el objetivo de garantizar que la comunicación generada sea efectiva y, a su vez de común acuerdo resolver los conflictos que se generen dentro de la organización (Narcia, 2014). |
| RESCON | **“…las circunstancias más comunes que generan conflictos, las que mejor resaltan la falta de comunicación, el violentamiento de nuestro derecho a presenciar las asambleas realizadas en la institución, el des oimiento de nuestras sugerencias y no piden opiniones al personal a la hora de tomar decisiones”.** (EP-A3-L 45-51)  **“Influye en el hecho de que el personal no esté dispuesto a colaborar en actividades especiales, de igual forma que llegue predispuesto a la institución, que el personal se limite solamente a dar clases”.** (EP-A3-L 61-65)  **“En lo personal, si creo que la gerente puede solucionar algunos de los conflictos que se están presentando en la institución”.** (EP-A3-L 71-73).  **“No, además de la gerente, también los subordinados pueden buscar y aplicar las técnicas apropiadas para alcanzar lo buscado. Pero, no todo el personal está dispuesto a servir como agente generador de cambio en el clima laboral, para alcanzar un entorno de trabajo agradable”.** (EP-A3-L 80-85)  **“…si está referido al Clima Organizacional entonces creo que la institución si cuenta con el personal que pueda estar capacitado para ayudar a resolver este tipo de conflictos”.**  (EP-A3-L 90-93)    “**Considero que sería indispensable llevar a cabo una reunión quincenal con el personal, en la cual se aborden los diversos problemas suscitados dentro de la institución; mayor índice de colaboración en las actividades especiales realizadas en la institución; evitar hacer cualquier tipo de comentarios en los pasillos, sino ir directamente a los involucrados, y solicitar que todas las informaciones obtenidas sean bajadas al personal”.**  (EP-A3-L 97-106) | **#Coerción**  **#Competencias Humanas**    **#Funciones Gerenciales**  **#Competencias Humanas**  **#Competencias Humanas**  **#Competencias Humanas** | **\*Autocracia**  **\*Motivación**  **\*Gestión de Conflictos**  **\*Motivación**  **\*Equipo Multidisciplinar**  **\*Trabajo en Equipo** | ♫ Es ineludible el hecho de que la autocracia forma parte de la dirección de algunas organizaciones, pero es importante destacar que ser netamente autocrático puede degenerar en el hecho de que el gerente se crea con la potestad de manipular todo a su conveniencia dejando de lado las realidades del entorno y la opinión de sus subordinados. Por ello, debe crear entornos propicios para la comunicación y la interacción donde encuentre un equilibrio sobre las decisiones que debe tomar en solitario y las que debe tomar con su equipo directivo.  ♫ La motivación está íntimamente ligada a los intereses y actitudes que poseemos como individuos, y es el motor que nos impulsa a desligarnos de nuestras propias limitaciones y miedos para alcanzar un nuevo nivel en nuestra travesía para alcanzar el éxito como individuos y como organización.  ♫ Gestionar conflictos es clave para que la organización funcione sin contratiempos y quienes hacen vida dentro de la misma estén en sintonía con los procesos que se llevan a cabo dentro en ella. Pero, no es solo competencia del gerente, sino de todos los involucrados en el conflicto y de todos los que contribuyen a hacerlo crecer.  ♫ Todos los conflictos inician siendo muy pequeños, pero de la diligencia y la determinación a resolverlos depende que alcance una solución definitiva y oportuna; por ende, es de vital importancia que no solo los gerentes posean la habilidad y las herramientas necesarias para resolver un conflicto, sino que todos los miembros de la organización posean los conocimientos básicos para la resolución de conflictos.  ♫ Los individuos poseen capacidades individuales que al sumarlas a las de otros individuos permiten constituir un grupo bastante amplio de profesionales o expertos en diversas áreas que garanticen a la organización obtener diversas perspectivas sobre la misma circunstancia y un número mayor de soluciones, ideas y oportunidades; por ello, en las instituciones educativas es imperativa la necesidad de construir un equipo multidisciplinar, en el que se desarrollen estrategias oportunas para solucionar los vicisitudes surgidas en todas las áreas de influencia de la organización.  ♫ El progreso o estancamiento de las organizaciones no es responsabilidad única de quienes la dirigen, sino que todos los participantes dentro de la organización son corresponsables del avance de la misma. Por tal motivo, el trabajo en equipo es un baluarte innegable, y al mismo tiempo una herramienta indispensable para consolidar, perfeccionar y alcanzar las metas de la organización. | ♪ La autocracia, es un sistema político en el que el gobernante recibe los poderes de sí mismo y no reconoce ninguna limitación a su autoridad (Océano, 2000).  ♪ La motivación está relacionada con 1) el curso del comportamiento, 2) la fuerza de la respuesta una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la conducta (Chiavenato, 2009).  ♪ Gestionar un conflicto, implica reconocer la situación en la cual dos o más personas disienten o son antagónicos. Es lo mismo que la divergencia o la contraposición, con el objetivo de llegar a un punto en común (Chiavenato, 2009).  ♪ La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva**, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo** (Chiavenato ,2009)**.**  ♪ Los equipos multidisciplinares, también conocidos como funcionales cruzados, son aquellos formados por miembros de varios departamentos o diferentes especialidades funcionales (Chiavenato, 2009).  ♪ Consiste en unir un grupo de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva (Chiavenato, 2009). |

**Introspección de las Versiones del Argonauta 3**

En base a lo estipulado por el Argonauta N° 3, podemos elucubrar la hipótesis de que debe existir una consonancia entre lo escrito, lo dicho y el accionar de los miembros de una organización; porque, en el papel puede verse muy bien estipulado cuales son las competencias de cada empleado, pero a la hora de evaluar su desempeño la mayoría tendría un serio nivel de fallas en sus tareas básicas y en el compromiso estipulado entre ellos y la organización.

De igual forma, se evidencia el descontento del colectivo docente cuando no existe un flujo constante de información en el cual se evidencie la comunicación efectiva; sin embargo, algunos niveles de la organización a pesar de conocer de primera mano la información la tergiversan a eluden conocer la misma, par así achacar las fallas a los niveles superiores organizativos y eludir su parte de la responsabilidad en el incumplimiento de labores para alcanzar las metas de la organización.

También se destaca, la relevancia del trabajo en equipo como baluarte y remolcador del progreso, la competitividad y la calidad total que debe alcanzar la organización educativa. Además, de los estándares de calidad que debe cumplir dicha organización para destacar en el entorno y servir de referencia a otros, de igual forma mostrar los patrones de prestancia y eficacia a propios y contendientes.

**Cuadro Nº 6. Interpretación de los Hallazgos**

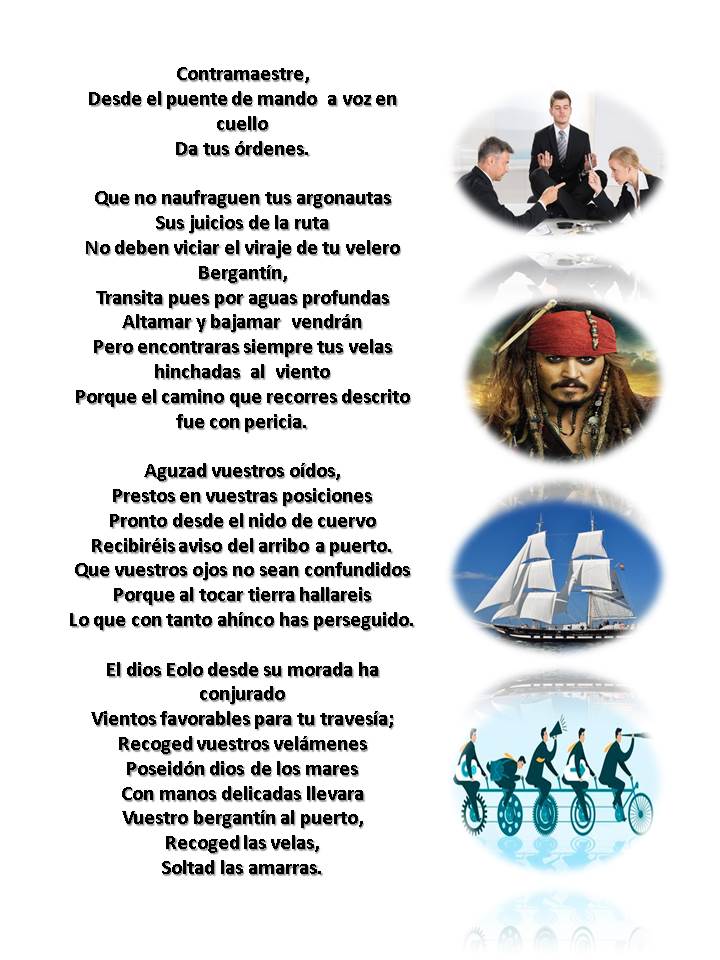
**Argonauta 4**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | **Argonauta 2** | **Subcategoría** | **Atributo** | **Contramaestre** | **Sustento Teórico** |
| **CLIMOR** | **“El clima organizacional en el liceo esta tenso…”** (EP-A4-L21-22) | **#Funciones Gerenciales** | **\*Mediación** | ♫ Quienes forman parte de una organización, están en la responsabilidad de generar un clima organizacional en el cual puedan desarrollarse de forma natural los procesos, para así garantizar la calidad del producto y la culminación oportuna de todos los procesos dentro de la organización. | ♪ Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre aquellas para que puedan delimitar el conflicto y encontrar su solución. El tercero no hace propuestas de arreglo (Castro, 2000). |
| RESCON | **“…existen muchos desacuerdos e incomodidades en los diferentes niveles del personal, lo que afecta las relaciones y la buena comunicación”** (EP-A4-L 22-25)  **“Que exista una comunicación efectiva y acertada, donde se respete y reconozca la opinión asertiva del personal”** (EP-A4-L 38-40)  **“…la indisciplina y el desorden son los factores principales que generan conflictos…”** (EP-A4-L 48-50)  **“…los conflictos influyen sobre el estado de ánimo y la iniciativa que debe caracterizar al personal, provocando apatía, desmotivación y un ambiente laboral tenso”.** (EP-A4-L 55-58)  **“La responsabilidad es de todos, pero el gerente debe orientar, gestionar, promover y estimular. Además de ser modelo y ejemplo para su personal”** (EP-A4-L 74-77)  **“es buena la mediación como método de conciliación”.** (EP-A4-L 84-85)  **“Se intenta mantener la disciplina propia y del grupo a mi cargo. Tratar de cumplir con las normativas y compromisos”.** (EP-A4-L 89-91) | **#Competencias Humanas**  **#Competencias Humanas**  **#Funciones Gerenciales**  **#Competencias Humanas**  **#Funciones Gerenciales**  **#Funciones Gerenciales**  **#Competencias Humanas** | **\*Comunicación**  **\*Comunicación Efectiva**  **\*Organización**  **\*Motivación**  **\*Atributos Gerenciales**  **\*Mediación**  **\*Disciplina** | ♫ La información bien difundida y comprendida en las organizaciones permite establecer tiempos de alcance a las metas, claridad en la dirección, intercambio de saberes y demás procesos que se dan dentro de las organizaciones; por ello, la misma es de capital importancia para la culminación de procesos.  ♫ En todas las organizaciones, siempre se demandada que exista una comunicación efectiva por parte de los directivos; pero no solo debe ser de parte del personal directivo hacia sus subordinados, sino que todos los involucrados deben procurar que exista una comunicación efectiva y asertiva.  ♫ En las organizaciones educativas, todos los participantes dentro de las mismas son sujetos a participar en eventos que afecten el correcto desenvolvimiento de las actividades; por ello, deben propiciarse entornos en los que resolver cualquier eventualidad sea mero trámite para quienes hacen vida activa dentro de las mismas, sin permitir que factores externos intervengan y perjudiquen la toma de decisiones.  ♫ Son muchos los factores que afectan el estado de las relaciones laborales, pero es responsabilidad de todos los involucrados crear entornos propicios, en los que se lleven a cabo con naturalidad todos los procesos que involucra dicha organización, y en este particular la motivación juega un papel primordial para garantizar que todos los involucrados cumplan con sus funciones e incluso den más por la organización.  ♫ El gerente es la cara visible de una organización y el artífice de promover la participación y la promoción de ciertos procesos; pero, todos los miembros de la organización son corresponsables a la hora de garantizar el cumplimiento de los procesos y a eficiencia de la estructura.    ♫ Conciliar es un proceso profundo de la resolución de conflictos, debido a que en este punto ya no hay vuelta de página entre las partes involucradas; mientras que la mediación puede usarse incluso desde los primeros niveles de escalada del trance.  ♫ La disciplina es un principio inamovible en las organizaciones para posibilitar el desenvolvimiento ordenado y apropiado de los procesos organizacionales; aunque, es innegable el hecho de que la disciplina sino se lleva en una medida justa se convierte em libertinaje, y si se toma en una medida excesiva, puede ser considerara autoritaria y restrictiva. | ♪ Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente (Chiavenato, 2009).  ♪ La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas (Bonilla, 1988).  ♪Organización que incentiva y fomenta el aprendizaje de sus miembros por medio del trabajo en equipo y una fuerte interacción social (Chiavenato, 2009).  ♪ La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos (Chiavenato, 2009).  ♪ Según Harris (1995) la lista de atributos útiles (aunque no absolutamente  requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.  ♪ Procedimiento en el cual dos partes de un conflicto se reúnen con un tercero, ajeno e imparcial, que facilita la comunicación entre aquellas para que puedan delimitar el conflicto y encontrar su solución. El tercero no hace propuestas de arreglo (Moreno, 2005).  ♪ Conjunto de leyes y reglamentos que rigen determinados cuerpos, instituciones o profesiones (Océano, 2000). |

**Introspección de las Versiones del Argonauta 4**

Todas las organizaciones poseen un gerente, y este es la cara visible de la estructura organizacional; pero, los procesos que se dan dentro de la misma son responsabilidad de todos los actores en el hecho educativo, porque como participes en los entornos educacionales somos corresponsables del producto que egresa de la institución educativa.

De igual forma, es evidente la indisposición de las partes que conforman la unidad a establecer nexos solidos basados en una comunicación bidireccional y profunda, en la cual se fomente el crecimiento y desarrollo de los individuos para fortalecer a la organización por medio del avance de sus miembros.

** Figura N° 4. “Céfiro”**

**TRAVESÍA V**

**REPORTE DE PUERTO**

*Y la negra, bruñida, fácil de percutir,*

*Limpia, aceitada y fina máquina de escribir,*

*Con su cinta de seda esperando ansiosa*

*Que unos golpes la cambien en verso y prosa.*

JOHN MASEFIELD

En cada ocasión en la que un oficial de mar se aventura a trazar una ruta, usando todas sus herramientas de navegación, describe sobre meridianos y paralelos el camino óptimo a seguir para alcanzar puerto seguro; incluso cuando se aventura a transitar por aguas desconocidas a la conquista de nuevas latitudes, semejante a esto es el desconcierto de los investigadores al iniciar un proceso de indagación. Pero, al final, ambos, contramaestre e investigador poseerán certidumbres por las cuales habrá valido la pena el desafío de transitar una ruta desconocida e inexplorada.

En el caso particular de las indagatorias de índole cualitativo, esta sensación de desconcierto se acentúa en base a la particularidad de que a pesar de no ser una metodología nueva, es usada en un número menor de ocasiones sobre el método cuantitativo; en este caso en particular, se consideró pertinente la aplicación de la primera en base a que los aportes sobre los cuales giro la investigación se orientaron en dirección a una decodificación e interpretación en los cuales se requieren mayor nivel de profundidad en fondo que en forma, por ende encaja mejor dentro del ámbito cualitativo.

De igual forma, por medio de la indagatoria, se hizo evidente el hecho de que en la mayoría de las organizaciones la resolución de conflictos se relega a segundo plano o se decanta sobre personas y departamentos en específico, aun y cuando resolver

conflictos debería ser una habilidad bien afinada en todos los individuos, indistintamente del área laboral en la cual se desarrolle el mismo.

Pero, el ser humano tiene la falsa doctrina de poder almacenar los conflictos en un congelador y que el mismo no crecerá o cambiara de forma durante el tiempo en el cual permanezca en estado de suspensión. Sin reconocer que, el estado de latencia del conflicto lo mantendrá con vida hasta ser sustraído del contenedor en el cual fue almacenado, y evidentemente saldrá del mismo listo para crecer en todo su apogeo. De allí, la necesidad de dotar a los gerentes educativos en particular, a sus equipos de trabajo y a todos los miembros de la organización educativa con las herramientas necesarias para dar un finiquito a las situaciones conflictivas, y cortar de tajo con los afluentes de alimentación internos y externos que pueda poseer el mismo.

Los conflictos comienzan siendo muy pequeños, pero su crecimiento estará sujeto al tratamiento, celeridad, manejo, actuación y pertinencia de los involucrados en el mismo, al igual que a la disposición y voluntad de darle un coto al mismo. Porque, la determinación de las partes hacia el alcance de una solución permanente es el principal requerimiento para dar un cierre definitivo al mismo.

En el caso particular de las organizaciones educativas, poseen la habilidad de transformar entornos y realidades; pero, este hecho solo puede hacerse patente si la dirección y orientación de la misma tiene una trayectoria clara y oportuna con respecto a la misión y la visión sobre las cuales ha cimentado su proceder la organización. A esto, debe sumársele el hecho de que las sociedades progresan o se estancan en base al avance o involución que los sistemas educativos provoquen en las naciones.

Por tanto, estas organizaciones como agentes de cambio, deben poseer una amplitud de conocimientos en el área de resolución de conflictos, en aras de garantizar un proceso educativo de calidad, en el cual los educandos alcancen el culmen de sus habilidades y sus expectativas se vean satisfechas por completo. Además, están en la obligación de proporcionar un entorno propicio para generar un aprendizaje significativo y de alto nivel en el cual los educandos consigan un profundo nivel de bienestar.

Si bien es cierto que, los centros educativos no están en la potestad de otorgar incentivos económicos a sus empleados, ya que esto es potestad del órgano rector (Ministerio de Educación), si está dentro de sus posibilidades establecer formas de recompensar la labor cumplida y la excelencia de la misma, a través de reconocimientos. Y de igual forma, cortar de tajo con los vicios presentes en la organización que no contribuyen con el desarrollo de la misma, sino que por el contrario mantienen un estado constante de zozobra, discordia y desconcierto.

El planteamiento anterior, sirve para presentar el hecho de que muchos de los trabajadores, incluso en las organizaciones educativas, tienen la cosmovisión de que deben percibir el mayor número de beneficios posibles incluso si su desempeño deja mucho de desear; en este particular, los gerentes y sus equipos directivos deben elaborar los ajustes necesarios para promover la excelencia como valor primordial en la organización, y por tanto, quienes estén fuera de este estándar son incompatibles con los objetivos organizacionales y evidentemente serán desechados por la engrasada y competitiva máquina en la que se ha convertido el equipo rector y sus respectivos subordinados.

Para alcanzar este nivel, es ineludible el hecho de que el clima organizacional es un factor determinante; porque, el mismo es el que permite a los miembros de la organización alcanzar la satisfacción laboral, a través de un entorno en el cual el empleado sea debidamente valorado y, sus capacidades y destrezas tenidas en cuenta. A este último planteamiento, debe sumársele el hecho de que cuando los objetivos personales coinciden con los organizacionales, el trabajador se encuentra motivado en mayor medida a cumplir con sus responsabilidades, a dar más de sí mismo, efectuar en el tiempo correcto y en el momento necesario lo que se espera del mismo e incluso a dar más de lo esperado.

Todo lo anterior, sirve de preámbulo para enlazar los hallazgos obtenidos durante la indagatoria. En primer lugar, haciendo referencia al Clima Organizacional en la U.E. Tacarigüita; en algunos casos, los Argonautas (versionantes), poseían una idea bastante clara de lo que implica el clima organizacional, en otros casos técnicamente por descarte llegaron a la conclusión de a que aludía el término, pero en líneas generales todos manifestaron que el momento presente no se vislumbra un horizonte claro sobre este particular, ya sea por los lineamientos a destiempo, la falta de motivación, la toma de decisiones inoportuna o cualquier otro factor que repercuta sobre este.

El estado de desasosiego he inconformidad es patente en la organización, por tanto es apremiante la búsqueda de soluciones pertinentes al mismo; para que, así los procesos organizacionales se lleven a un feliz término y las metas organizacionales puedan alcanzarse dentro de los lapsos temporales establecidos.

En lo concerniente a la Resolución de Conflictos, puedo sostener que el personal que labora dentro de la U.E. Tacarigüita posee cierto grado de conocimientos en cuanto a la resolución de conflictos, e incluso observé que el personal directivo procura gestionar en cuanto a la resolución de los mismos; de igual manera, es evidente la disposición de una porción del personal a participar de manera activa en el proceso de solucionar las situaciones adversas, mientras que la mayoría preferiría no inmiscuirse, sino que toda la responsabilidad recayera directamente sobre el personal administrativo, específicamente sobre el gerente (director) sin tener la más mínima intervención en los hechos.

Igualmente, se pudo apreciar que existen conflictos de amplia data que por no ser solucionados en el momento oportuno en la actualidad están demasiado enraizados dentro de la organización, por tanto es imperativa la necesidad de desarrollar estrategias en cuanto a la resolución de conflictos para ser implementadas con celeridad y que tengan un alto nivel de impacto sobre todo el personal que hace vida activa dentro de la organización.

Con el objeto de crear una disrupción en la organización que, sirva de apertura para generar una transformación total del Clima Organizacional que impera dentro de la misma y así dirigir a la organización hacia un nuevo nivel de compromiso y madurez, el cual lo posicione dentro del entorno educativo como una referencia en cuanto a los niveles de productividad y a los altos estándares de excelencia educativa.

De igual forma, es importante destacar que el personal que labora en la institución posee un alto nivel de formación educativa; por ende, es viable la creación de un equipo multidisciplinar que permita a la gestión educativa potenciar al máximo los recursos materiales, humanos y sociales existentes dentro de la U.E. Tacarigüita, instaurando dentro de la misma un alto nivel de competitividad y posicionándola como referente educativo y gerencial dentro de su ámbito geográfico y su área de influencia.

También, puede traslucirse que la institución cuenta con personal cuya procedencia corresponden a la periferia de la institución; hecho que puede jugar a favor de la organización a la hora de fortalecer el sentido de pertenencia y pertinencia que también se hizo evidente los bajos niveles en los cuales se encuentran estos últimos. Todo lo anterior, permite potenciar a la educación como agente transformador y reformador de realidades, además de servir de obertura para generar los cambios oportunos en el pensamiento colectivo y profundizar en los niveles de resolución de conflictos dentro de la organización.

 **Figura N° 5 “Desembarque”**

**REFERENCIAS**

Academia Española de la Lengua (2012). *Diccionario de la Real Academia Española* [Diccionario]. España: Varios Autores.

Alvarado, J. (1990). *El gerente en las*[*organizaciones*](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml)*del futuro*. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Bonilla Gutiérrez, C. (1988). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas. Ciudad de México, México.

Bravo, Marcela (2014). *Percepción que los Docentes Atribuyen a la óón Escolar sobre la Violencia y Resolución de Conflictos.* Tesis de grado profesora en Enseñanza Básica, Universidad Académica de Humanismo Cristiano. Santiago, Chile.

Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA*. Estudio de casos. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 Nº 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo, Venezuela.

Castro, M (2000). *La mediación como una alternativa para la resolución de conflictos sin litigio*. Trabajo de Pregrado, Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Mc Graw Hill. Río de Janeiro, Brasil.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional (2da Ed.)*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. Distrito Federal, México.

Crespín, Angélica (2012). *Clima Organizacional Según la Percepción de los Docentes de una Institución Educativa de la Región Callao*. Tesis de grado académico de maestro en educación publicado, Universidad San Ignacio Loyola. Lima, Perú.

Coffey A. y Atkinson P. (2003). *Encontrar el Sentido a los Datos Cualitativos. Estrategias Complementarias de Investigación.* Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Davis, K. y Newtrom J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. Distrito Federal, México.

Diccionario Ilustrado Océano (2000). *Diccionario Ilustrado océano de la lengua española: Edición del milenio* [Diccionario]. España: Varios Autores.

Dichter, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?* Editorial Mac Graw Hill S.A. Distrito Federal, México.

Enciclopedia de Paz y Conflictos (2004). *Instituto de Paz y Conflictos*. Universidad de Granada, España.

Goetz y LeCompte (1998*).*[*Etnografía*](http://www.monografias.com/trabajos35/etnografia/etnografia.shtml)*y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Editorial Morata. Madrid, [España](http://www.monografias.com/trabajos6/hies/hies.shtml).

González y Hernández (2011). *Interpretación de la Evidencia Cualitativa: Más Allá del Glater.* Editorial Ediciones Gema. Barquisimeto, Venezuela.

Harris, Jeff. (1995). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos* *de conducta interpersonal y casos.* Editorial Limusa. México DF, México.

Hernández Gil, T. (2009). *El Significado de la Tutoría Epistémica para la Construcción del Trabajo de Grado y la Tesis Doctoral Educativa. Una Reconstrucción Biográfica.* Trabajo de ascenso no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. IPB. Barquisimeto, Venezuela.

Luengo, Yubisay (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial.* Tesis de grado en Investigación Educativa publicada, Universidad del Zulia. Zulia, Venezuela.

Martínez, M. (1991). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico.* Editorial Texto. Caracas, Venezuela.

Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. [Libro en línea] Disponible: <http://iupsm-jemp.blogspot.com/2009/08/funciones-gerenciales.html> [Consulta: 2018, Junio 02].

Muñoz, Yolanda (2014). *Guía para el Diálogo y la Resolución de Conflictos* [Libro en línea] Disponible: <http://www.gernikagoratuz.org.es> [Consulta: 2016, Marzo10].

Narcía, Angélica (2014). *Comunicación efectiva de las organizaciones*. [Artículo en línea] Disponible: <http://wwwgestiopolis.com/comunicacion-efectiva-de-las-organizaciones/>

Páez, I. y Yepes G. (2004). *Liderazgo: evolución y Conceptualización*. [Revista en línea] Universidad Externado. Bogotá Colombia. [Consulta: 2018, Junio 01].

Patton, M. (2007). *Investigación y Métodos de evaluación Cualitativos.* (P. Arrieche de M., Trad.) Barquisimeto, Venezuela. (Trabajo Original publicado en 2002).

Quintero, Gabriel (2013). *Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional en los Departamentos de Finanzas y Unidad de Control de Gestión en el Hotel Cristina Suites.* Tesis de grado en Hotelería publicada, Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.

Roa, Francy (2012). Rol Orientador del Docente en la Resolución de Conflictos. Trabajo de Grado de maestría publicado. Universidad del Zulia. Zulia, Venezuela.

Rodríguez, Mauro (2000). *Lenguaje Creativo para Líderes; Lingüística y Éxito Profesional.* Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. Distrito Federal, México.

Rodríguez Gómez, G. Gil Flores, J. y García Jiménez (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe. Málaga, España.

Sampieri, Roberto (2006). *Metodología de la Investigación (4ta Ed.).*Editorial Mac Graw Hill S.A. Distrito Federal, México.

Sánchez, Morelys (2006). *Glosario de Términos Educativos: Venezuela.* Portuguesa: Acarigua, Venezuela.

[Valdés, Clemente (2010).](http://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/#autores) [Artículo en Línea] Disponible: http://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/ [Consulta: 2017, Noviembre 12]

Vital, F. (1991). *Implicaciones Organizacionales de la Escuela Básica Venezolana.* Tesis no publicada. Universidad Central de Venezuela: Caracas, Venezuela

**ANEXOS**

**ANEXO A**

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

**Argonauta Nº1 Especialidad:** Lengua y Literatura

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Bitácora** | **Categoría** | **Subcategoría** | **Atributo** |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20  21  22  23  24  25  26  27  28  29  30  31  32  33  34  35  36  37  38  39  40  41  42  43  44  45  46  47  48  49  50  51  52  53  54  55  56  57  58  59  60  61  62  63  64  65  66  67  68  69  70  71  72  73  74  75  76  77  78  79  80  81  82  83  84  85  86  87  88  89  90  91  92  93  94  95  96  97  98  99  100  101  102  103  104  105  106  107  108  109  110  111  112  113  114  115  116  117  118  119  120  121  122  123  124  125  126  127  128  129  130  131  132  133  134  135  136  137  138  139  140  141  142  143  144  145  146  147  148  149  150  151  152  153  154  155  156  157  158  159  160  161  162  163  164  165  166  167  168  169  170  171  172  173  174  175  176  177  178  179  180  181  182  183  184  185  186  187  188  189  190  191  192  193  194  195  196  197  198  199  200  201  202  203  204  205  206  207  208  209  210  211  212  213  214  215  216  217  218  219  220  221  222  223  224  225  226  227  228  229  230  231  232  233  234  235  236  237  238  239  240  241  242  243  244  245  246  247  248  249  250  251  252  253  254  255  256  257  258  259  260  261  262  263  264  265  266  267  268  269  270  271  272  273  274  275  276  277  278  279  280  281  282  283  284  285  286  287  288  289  290  291  292  293  294  295  296  297  298  299  300  301  302  303  304  305  306  307  308  309  310  311  312  313  314  315  316  317  318  319  320  321  322  323  324  325  326  327  328  329  330  331  332  333  334  335  336  337  338  339  340  341 | **Contramaestre**: Buen día profe ¿Cómo está?  **Argonauta:** Buen díami niña, bien gracias a Dios ¿y tú cómo estás?  **Contramaestre:** Muy bien profe, vengo a molestarla un ratico.  **Argonauta:** Dime mi niña, ¿para qué soy buena?  **Contramaestre:** Bueno profe Ud. sabe que yo estoy haciendo una maestría en gerencia educacional, y pues ya estoy elaborando mi trabajo de grado; entonces, quería saber si Ud. me podría contestar algunas preguntas para complementar mi trabajo.  **Argonauta:** Claro mi niña, con mucho gusto. ¿Cómo se llama tu trabajo? Para orientarme sobre las preguntas que te voy a responder.  **Contramaestre:** El título del trabajo es Resolución de Conflictos en un Clima Organizacional de Calidad una Aproximación Epistémica desde la Fenomenología.  **Argonauta:** Ok mami, bueno empecemos.  **Contramaestre:** Según su apreciación, ¿Cómo describiría el Clima Organizacional en la U.E. Tacarigüita?  **Argonauta:** Bueno**, debido a los cambios producidos recientemente en el sistema educativo venezolano, el clima organizacional en la U.E. Tacarigüita se encuentra algo inestable, puesto que las transformaciones que se han venido dando no son bien aceptadas y los cambios casi siempre traen inconformidad**. Tú sabes que todo cambio siempre genera cierto grado de resistencia, sobre todo si saca a la gente de su zona de confort.  **Contramaestre:** ¿Piensa Ud. que en Venezuela existen políticas educativas oportunas para fomentar un clima organizacional de calidad? ¿Cuáles?  **Argonauta:** A mi parecer, no existen dichas políticas, puesto que la mayoría de las veces **no se planea bien lo que se va a hacer, sólo se crea una norma pero no se prepara a las bases para acatarla y para cumplirlas; eso impide que el clima organizacional sea de calidad. Porque hay una ruptura en el orden preestablecido, los lapsos de tiempo nunca están claros y existen una gran cantidad de vacíos en dichas políticas educativas.**  **Contramaestre:** ¿Qué propones para alcanzar un clima organizacional óptimo en tu institución?  **Argonauta: En primera instancia, organizar talleres de comunicación y motivación para todo el personal, resaltando la importancia del trabajo en equipo** y destacando que la responsabilidad del buen funcionamiento de la institución no es responsabilidad única del directivo; en segundo lugar, organizar convivencias dentro y fuera de la institución para fortalecer la comunicación, y por último, resaltar el respeto que debe haber en una organización.  **Contramaestre:** ¿Cuáles considera que son las circunstancias conflictivas más comunes presentes en la U.E. Tacarigüita? ¿Por qué consideras que se presentan tales circunstancias?  **Argonauta: Muchas veces, como en la mayoría de las instituciones, hay falta de sentido de pertenencia y eso hace que cosas que pasan no importe al resto,** solo a quienes se desempeñan en la directiva del plantel, y bueno también los compañeros en ocasiones no saben separar el trabajo de lo personal y por ahí siempre está presente un foco de conflictos. También, la falta de respeto y/o de reconocimiento a la autoridad y falta de autoridad, sin olvidar la apatía, yo pienso que esas son las causas principales de nuestros males. ¿Faltan muchas preguntas?  **Contramaestre:** Más o menos, ¿Seguimos?  **Argonauta:** Claro.  **Contramaestre:** ¿Cómo afectan tales conflictos el correcto funcionamiento de la institución? ¿Por qué? **Argonauta:** Lo cierto es, quecuando no se siguen normas y todos quieren mandar eso siempre genera un caos y cuando no importa lo que pase alrededor, y para colmo de males se tiene desgano pues **no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos. Y por lo tanto siempre hay fallas en algún lado**, nadie quiere asumir la responsabilidad de las mismas y los malos terminamos siendo los directivos.  **Contramaestre:** Discurre Ud. ¿qué el gerente posee las herramientas necesarias para solucionar los conflictos presentes en dicho centro educativo? ¿Por qué?  **Argonauta:** Si, posee las herramientas. **Siempre procura mediar para que todo se resuelva de la mejor manera posible y nadie salga perjudicado, pero sola no se puede. Y mientras procuramos darle la mejor salida a los problemas, pero si la gente no se ve favorecida no están conformes con los resultados**.  **Contramaestre:** ¿Es responsabilidad única del gerente aprovisionarse de métodos y técnicas factibles para la resolución oportuna de conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta: No, todos los que hacen vida activa en la institución deben aportar su granito de arena para resolver dichos conflictos, para que así el trabajo sea más efectivo y menos pesado. Pero como te decía antes si no hay sentido de pertenencia, como van a involucrarse en estas circunstancias, aquí la gran mayoría prefiere lavarse las manos y no ser parte de la solución**. Son más haciendo menos.  **Contramaestre:** ¿El personal que hace vida activa dentro de las instituciones educativas está capacitado para resolver conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta:** Si están capacitados, porque cuando se lo proponen se han resuelto muchas cosas y se han realizado grandes actividades. Pero, **solo cuando realmente están implicados en las actividades, sino existe un interés claro y definido en que algo se culmine y obtener así un beneficio no se hace nada.**  **Contramaestre:** ¿Cuáles son tus aportes para enfrentar los conflictos organizacionales en la U.E. Tacarigüita?  **Argonauta:** En mi particular caso, **me desgasto por tratar de solucionar los conflictos que se presentan adoptando cualquier rol que haga falta para el buen funcionamiento de la institución. Pero a veces es desgastante cuando no hay apoyo y a más nadie pereciera importarle lo que pasa en la institución.** Pero de igual forma donde se me requiera allí estaré, y no por obligación, sino porque de verdad me gusta mi trabajo, y si no fuera así hace rato que hubiera dejado la peluca.  **Contramaestre:** Bueno profe, eso es todo. Muchas gracias por su tiempo.  **Argonauta:** De nada mi niña, hasta luego.  **Contramaestre:** Hasta luego. | **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos** | **Funciones Gerenciales**  **Funciones Gerenciales**  **Funciones Gerenciales**  **Competencias Humanas**  **Competencias Humanas**  **Rol Gerencial**  **Competencias Humanas.**  **Competencias Humanas**  **Funciones Gerenciales** | **Organización**  **Planificación**  **Organización**  **Sentido de Pertenencia**  **Trabajo en Equipo**  **Mediación**  **Trabajo en Equipo**  **Sentido de Pertenencia**  **Integración**  **Motivación** |

**Argonauta Nº2 Especialidad:** Educación Física

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Bitácora** | **Categoría** | **Subcategoría** | **Atributo** |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20  21  22  23  24  25  26  27  28  29  30  31  32  33  34  35  36  37  38  39  40  41  42  43  44  45  46  47  48  49  50  51  52  53  54  55  56  57  58  59  60  61  62  63  64  65  66  67  68  69  70  71  72  73  74  75  76  77  78  79  80  81  82  83  84  85  86  87  88  89  90  91  92  93  94  95  96  97  98  99  100  101  102  103  104  105  106  107  108  109  110  111  112  113  114  115  116  117  118  119  120  121  122  123  124  125  126  127  128  129  130  131  132  133  134  135  136  137  138  139  140  141  142  143  144  145  146  147  148  149  150  151  152  153  154  155  156  157  158  159  160  161  162  163  164  165  166  167  168  169  170  171  172  173  174  175  176  177  178  179  180  181  182  183  184  185  186  187  188  189  190  191  192  193  194  195  196  197  198  199  200  201  202  203  204  205  206  207  208  209  210  211  212  213  214  215  216  217  218  219  220  221  222  223  224  225  226  227  228  229  230  231  232  233  234  235  236  237  238  239  240  241  242  243  244  245  246  247  248  249  250  251  252  253  254  255  256  257  258  259  260  261  262  263  264  265  266  267  268  269  270  271  272  273  274  275  276  277  278  279  280  281  282  283  284  285  286  287  288  289  290  291  292  293  294  295  296  297  298  299  300  301  302  303  304  305  306  307  308  309  310  311  312  313  314  315  316  317  318  319  320  321  322  323  324  325  326  327  328  329  330  331  332  333  334  335  336  337  338  339  340  341  342  343  344}345  346  347  348  349  350  351  352  353  354  355  356  357  358  359  360  361  362  363  364  365  366  367  368  369  370  371  372  373  374  375  376  377  378  379  380  381  382  383  384  385  386  387  388  389  390  391  392  393  394  395  396  397  398  399  400  401  402  403  404  405  406  407  408  409  410  411  412  413  414  415  416  417  418  419  420  421  422  423  424  425  426  427  428  429  430  431  432  433  434  435  436  437  438  439  440  441  442  443  444  445  446  447  448  449  450  451  452  453  454  455  456  457  458  459  460  461  462  463  464  465  466  467  468  469  470  471  472  473  474  475  476  477  478  479  480  481  482  483  484  485  486  487  488  489  490  491  492  493  494  495  496  497  498  499  500  501  502  503  504  505  506  507 | **Contramaestre**: Buen día profe ¿Cómo está?  **Argonauta:** Muy bien mi amor ¿y tú? ¿Y eso qué andas por ahí?  **Contramaestre:** Bueno profe estoy bien, ando haciendo una entrevista para mi tesis.  **Argonauta:** ¡Ah ok! Yo pensaba que ya habías terminado.  **Contramaestre:** No profe, pero casi casi; ¿Ud. Está muy ocupado? Para hacerle una entrevista a usted.  **Argonauta:** Bueno, ahorita estoy sin hacer nada y te puedo atender, pero me voy en un rato. Si no terminas hoy ¿puedes volver mañana?  **Contramaestre:** Si profe, sin ningún problema.  **Argonauta:** ¿y cómo se llama tu trabajo? ¿Y de que estás haciendo la maestría?  **Contramaestre:** El título del trabajo es Resolución de Conflictos en un Clima Organizacional de Calidad una Aproximación Epistémica desde la Fenomenología; y la maestría la estoy haciendo en Gerencia Educacional.  **Argonauta:** Bueno**,** pregunte pues. **Contramaestre:** Según su apreciación, ¿Cómo describiría el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué?  **Argonauta: Cualitativamente diría bueno; ya que existe una organización vertical, como funciona en todas las instituciones educativas, y a pesar que es poco personal administrativo-docente los lineamientos se acatan y por lo general se desarrollan en un cien por ciento de manera satisfactoria, aun cuando dichos lineamientos contrastan con la realidad educativa de la institución, mostrándose tardíos e improvisados. Claro que en algunas ocasiones no es responsabilidad del directivo sino de los encargados de zona que no entregan los lineamientos y requisitos a tiempo.**  **Contramaestre:** ¿Piensa usted qué en Venezuela existen políticas educativas oportunas para fomentar un clima organizacional de calidad? ¿Cuáles?  **Argonauta: Lo cierto es que no existen políticas educativas oportunas, lo que existe son lineamientos políticos que lejos de generar un clima organizacional de calidad atropellan y marginan la meritocracia del personal y politiza la gestión.** Tornándola a veces mediocre, es decir, se cumple por obligación más no por convicción. Porque **se coarta la voluntad del personal de involucrarse de manera proactiva en el cumplimiento de sus deberes, sino de forma reactiva e inadecuada.**  **Contramaestre:** ¿Qué propones para alcanzar un Clima Organizacional óptimo en tu institución?  **Argonauta: Considero que es indispensable el respeto, el reconocimiento y el trabajo en equipo; con estos tres instrumentos cualquier institución está orientada al éxito; ya que estaría dirigida por personas idóneas, tanto académicamente como gerencialmente, obteniendo como resultado una gestión competitiva y de calidad.**  **Contramaestre:** ¿Cuáles considera que son las circunstancias conflictivas más comunes presentes en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué consideras que se presentan tales circunstancias?  **Argonauta:** **En primer lugar la toma de decisiones es unilateral y se atropella al docente.** Segundo, no hay correctivos fuertes que sienten un precedente y corrijan de manera considerable conductas inapropiadas del personal; en tercer lugar, no se estimula el trabajo extra-escolar, ya que se exige el cumplimiento, pero no se motiva organizacionalmente. De igual forma, considero que se debe recuperar la confianza del docente y en **el docente, actuar como un cuerpo académico colegiado y no como partes de una gestión, es decir, una visión compartida.**  **Contramaestre:** ¿Cómo afectan tales conflictos el correcto funcionamiento de la institución? ¿Por qué?  **Argonauta:** Pues sí, afectan directamente el producto final de la institución, como lo son los estudiantes; ellos son el reflejo de una buena o mala gestión; ya que si se toman decisiones arbitrariamente, el personal no se siente tomado en cuenta, no opina y, en consecuencia Lo cierto es, que **cuando no se siguen normas y todos quieren mandar eso siempre genera un caos y cuando no importa lo que pase alrededor, y para colmo de males se tiene desgano pues no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos.** Y por lo tanto siempre hay fallas en algún lado, nadie quiere asumir la responsabilidad de las mismas y los malos terminamos siendo los directivos.  **Contramaestre:** Discurre Ud. ¿qué el gerente posee las herramientas necesarias para solucionar los onflictos presentes en dicho centro educativo? ¿Por qué?  **Argonauta:** En el sistema educativo venezolano son escogidos los directivos sin apoyarse en la ley, ni el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente; es decir, más del ochenta y cinco por ciento de **los directivos son impuestos por política. En muchos casos, asumen porque quienes realmente cumplen con el perfil no dan un paso al frente. Sin embargo, este personal carece de una formación en cuanto a la resolución de conflictos, toma de decisiones, gerencia, etc., ya que los han convertido en cuentadantes “toderos” sin poder de decisiones trascendentales para la institución**.  En conclusión, son pocas las herramientas con las que se hace un personal gerencial; ya que, por lo general los lineamientos son tardíos, exigentes pero retardados. Eso cataloga la gestión como lenta, carente de respuestas positivas, vacías desde la perspectiva cualitativa, más política que académica.  **Contramaestre:** ¿Es responsabilidad única del gerente aprovisionarse de métodos y técnicas factibles para la resolución oportuna de conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta: Por supuesto que la gestión educativa no es responsabilidad sola del gerente, todos los actores del hecho escolar somos corresponsables de la calidad el producto final.** De hecho, todos los docentes deberían pasar en cualquier momento de su ejercicio profesional por diferentes áreas de la gestión, aprender a resolver conflictos dentro y fuera del claustro escolar, entendiendo que la formación es continua e integral, todos somos llamados a sostener la institución con sentido de pertenencia. Por ello, es que es muy importante participar democráticamente en la toma de decisiones.  **Contramaestre:** ¿El personal que hace vida activa dentro de las instituciones educativas está capacitado para resolver conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta:** Obviamente que la experiencia que va acumulando **el servidor público, va preparándolo para afrontar situaciones conflictivas dentro del hecho escolar, sin embargo, el radio de acción del docente se ve limitado** por las políticas partidistas nacionales, ya que ha intentado quitar competencias al profesional y dan a quien no sabe cómo se manejan las situaciones internas como consejo comunal, clap, etc.  **Contramaestre:** ¿Cuáles son tus aportes para enfrentar los conflictos organizacionales en la U.E. Tacarigüita?  **Argonauta:** Aunque pareciera una respuesta repetitiva, es relevante hacer saber que las relaciones internas en una institución educativa vienen marcadas por la participación, respeto, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, entre otros. Atendiendo a la formación permanente, como un instrumento de crecimiento académico, personal y profesional.  **Aceptar que tenemos fortalezas y debilidades, pedir ayuda, trabajar en equipo, trabajar en función de elevar la calidad del producto, reconocer y respetar las autoridades, son sin duda alternativas para mejorar el Clima Organizacional.**  **Contramaestre:** Bueno profe, Muchas gracias por su tiempo.  **Argonauta:** A tu orden mi amor.  **Contramaestre:** Chao Prof. Nos vemos.  **Argonauta:** Chao mi niña. | **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**      **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos** | **Toma de decisiones**  **Desempeño Docente**  **Políticas Educativas**  **Políticas Educativas**  **Funciones Gerenciales**    **Funciones Gerenciales**  **Competencias Humanas**  **Competencias Humanas**  **Competencias**  **Humanas**  **Trabajo en Equipo**  **Competencias Docentes**  **Calidad Total** | **Lineamientos**  **Eficiencia**  **Fundamentos de Gestión**  **Reconocimiento**  **Orientación al Logro de metas**  **Toma de Decisiones**  **Integración**  **Motivación**  **Integralidad**  **Cohesión**    **Experiencia**  **Perfeccionamiento Educativo** |

**Argonauta Nº3 Especialidad:** Matemática

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Bitácora** | **Categoría** | **Subcategoría** | **Atributo** |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20  21  22  23  24  25  26  27  28  29  30  31  32  33  34  35  36  37  38  39  40  41  42  43  44  45  46  47  48  49  50  51  52  53  54  55  56  57  58  59  60  61  62  63  64  65  66  67  68  69  70  71  72  73  74  75  76  77  78  79  80  81  82  83  84  85  86  87  88  89  90  91  92  93  94  95  96  97  98  99  100  101  102  103  104  105  106  107  108  109  110  111  112  113  114  115  116  117  118  119  120  121  122  123  124  125  126  127  128  129  130  131  132  133  134  135  136  137  138  139  140  141  142  143  144  145  146  147  148  149  150  151  152  153  154  155  156  157  158  159  160  161  162  163  164  165  166  167  168  169  170  171  172  173  174  175  176  177  178  179  180  181  182  183  184  185  186  187  188  189  190  191  192  193  194  195  196  197  198  199  200  201  202  203  204  205  206  207  208  209  210  211  212  213  214  215  216  217  218  219  220  221  222  223  224  225  226  227  228  229  230  231  232  233  234  235  236  237  238  239  240  241  242  243  244  245  246  247  248  249  250  251  252  253  254  255  256  257  258  259  260  261  262  263  264  265  266  267  268  269  270  271  272  273  274  275  276  277  278  279  280  281  282  283  284  285  286  287  288  289  290  291  292  293  294  295  296  297  298  299  300  301  302  303  304  305  306  307  308  309  310  311  312  313  314  315  316  317  318  319  320  321  322  323  324  325  326  327  328  329  330  331  332  333  334  335  336  337  338  339  340  341  342  343  344  345  346  347  348 | **Contramaestre**: Buen día profe ¿Cómo está?  **Argonauta:** Epa pelada, ¿bien y tú?  **Contramaestre:** Chévere Prof., vengo a molestarla.  **Argonauta:** Dime, ¿Qué necesitas pelada?  **Contramaestre:** Bueno Prof., haciendo unas entrevistas para la tesis de mi maestría.  **Argonauta:** Que bien mi niña, bueno a tu orden.  **Contramaestre:** Bueno Prof. Mi maestría es de gerencia y mi tesis es sobre Resolución de Conflictos en un Clima Organizacional de Calidad una Aproximación Epistémica desde la Fenomenología.  **Argonauta:** Bueno pelada pregunte.  **Contramaestre:** Según su apreciación, ¿Cómo describiría el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué?  **Argonauta:** En la actualidad, **en la institución se respira un ambiente un poco pesado por algunos desacuerdos e inconformidades que tiene el personal de la institución. Situaciones causadas por la falta de comunicación e información de parte del directivo a todo el personal.**  **Contramaestre:** ¿Piensa usted qué en Venezuela existen políticas educativas oportunas para fomentar un clima organizacional de calidad? ¿Cuáles?  **Argonauta:** De existir **no son tomadas en cuenta en nuestra institución, ya sea por falta de tiempo, por falta de docentes o simplemente porque no estamos dados a dar un poquito más de lo que realmente nos toca o corresponda.**  **Contramaestre:** ¿Qué propones para alcanzar un Clima Organizacional óptimo en tu institución?  **Argonauta:** Yo creo que **lo primordial es establecer una mejor comunicación entre el personal; ser tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones;** realizar una reunión mensual del personal docente para aclarar las dudas e inquietudes del personal; realizar intercambios más seguidos entre el personal docente, considero que estas son algunas de las pautas a seguir para mejorar el clima laboral dentro de la institución.  **Contramaestre:** ¿Cuáles considera que son las circunstancias conflictivas más comunes presentes en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué consideras que se presentan tales circunstancias?  **Argonauta:** Bueno entre **las circunstancias más comunes que generan conflictos, las que mejor resaltan la falta de comunicación, el violentamiento de nuestro derecho a presenciar las asambleas realizadas en la institución, el des oimiento de nuestras sugerencias y no piden opiniones al personal a la hora de tomar decisiones.**  Estas circunstancias se están presentandoen estos momentos en nuestra institución debido a mucho autoritarismo de parte del personal directivo. Decisiones tomadas por el directivo, las cuales se hacen ver como imposiciones y no son vistas con buenos ojos por parte del personal docente de la institución.  **Contramaestre:** ¿Cómo afectan tales conflictos el correcto funcionamiento de la institución? ¿Por qué?  **Argonauta: Influye en el hecho de que el personal no esté dispuesto a colaborar en actividades especiales, de igual forma que llegue predispuesto a la institución, que el personal se limite solamente a dar clases.** Todas estas circunstancias hacen que la institución no funcione como debería.  **Contramaestre:** Discurre Ud. ¿qué el gerente posee las herramientas necesarias para solucionar los conflictos presentes en dicho centro educativo? ¿Por qué?  **Argonauta: En lo personal, si creo que la gerente puede solucionar algunos de los conflictos que se están presentando en la institución.** Porque si ella apoyara a su personal, velara también por las mejoras para su personal, se respirara un mejor ambiente laboral.  **Contramaestre:** ¿Es responsabilidad única del gerente aprovisionarse de métodos y técnicas factibles para la resolución oportuna de conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta: No, además de la gerente, también los subordinados pueden buscar y aplicar las técnicas apropiadas para alcanzar lo buscado. Pero, no todo el personal está dispuesto a servir como agente generador de cambio en el clima laboral, para alcanzar un entorno de trabajo agradable.**  **Contramaestre:** ¿El personal que hace vida activa dentro de las instituciones educativas está capacitado para resolver conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta:** Va a depender del tipo de problema. Pero **si está referido al Clima Organizacional entonces creo que la institución si cuenta con el personal que pueda estar capacitado para ayudar a resolver este tipo de conflictos.**  **Contramaestre:** ¿Cuáles son tus aportes para enfrentar los conflictos organizacionales en la U.E. Tacarigüita?  **Argonauta: Considero que sería indispensable llevar a cabo una reunión quincenal con el personal, en la cual se aborden los diversos problemas suscitados dentro de la institución; mayor índice de colaboración en las actividades especiales realizadas en la institución; evitar hacer cualquier tipo de comentarios en los pasillos, sino ir directamente a los involucrados, y solicitar que todas las informaciones obtenidas sean bajadas al personal.**  **Contramaestre:** Bueno profe, esas eran todas las preguntas. Muchas gracias por su tiempo.  **Argonauta:** A tu orden pelada, sabes que estamos para servir.  **Contramaestre:** Gracias Profe. Que tenga un lindo día.  **Argonauta:** Igual pelada, nos vemos. | **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Clima Organizacional**  **Resolución de Conflictos**    **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos** | **Funciones Gerenciales**  **Políticas Educativas**  **Funciones Gerenciales**  **Coerción**  **Competencias Humanas**    **Funciones Gerenciales**  **Competencias Humanas**  **Competencias Humanas**  **Competencias Humanas** | **Comunicación Efectiva**  **Líneas Orientadoras**  **Comunicación Efectiva**  **Autocracia**  **Motivación**  **Gestión de Conflictos**  **Motivación**  **Equipo Multidisciplinar**  **Trabajo en Equipo** |

**Argonauta Nº4 Especialidad:** Química

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Bitácora** | **Categoría** | **Subcategoría** | **Atributo** |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20  21  22  23  24  25  26  27  28  29  30  31  32  33  34  35  36  37  38  39  40  41  42  43  44  45  46  47  48  49  50  51  52  53  54  55  56  57  58  59  60  61  62  63  64  65  66  67  68  69  70  71  72  73  74  75  76  77  78  79  80  81  82  83  84  85  86  87  88  89  90  91  92  93  94  95  96  97  98  99  100  101  102  103  104  105  106  107  108  109  110  111  112  113  114  115  116  117  118  119  120  121  122  123  124  125  126  127  128  129  130  131  132  133  134  135  136  137  138  139  140  141  142  143  144  145  146  147  148  149  150  151  152  153  154  155  156  157  158  159  160  161  162  163  164  165  166  167  168  169  170  171  172  173  174  175  176  177  178  179  180  181  182  183  184  185  186  187  188  189  190  191  192  193  194  195  196  197  198  199  200  201  202  203  204  205  206  207  208  209  210  211  212  213  214  215  216  217  218  219  220  221  222  223  224  225  226  227  228  229  230  231  232  233  234  235  236  237  238  239  240  241  242  243  244  245  246  247  248  249  250  251  252  253  254  255  256  257  258  259  260  261  262  263  264  265  266  267 | **Contramaestre**: Buen día profe ¿Cómo le va?  **Argonauta:** Muy bien gracias a Dios, ¿Y tú?  **Contramaestre:** Chévere Profe, ¿está muy ocupado? Es que necesito hacerle una entrevista.  **Argonauta:** Casualidad horita no tengo nada pendiente por hacer. Pero cuéntame, ¿entrevista para qué?  **Contramaestre:** Bueno Profe, la entrevista es para mi tesis de maestría.  **Argonauta:** ¡Ah ok!, Que bien mi niña, bueno a tu orden. ¿Y de que es tu maestría?  **Contramaestre:** Bueno Prof. Mi maestría es de gerencia educacional y mi tesis es sobre Resolución de Conflictos en un Clima Organizacional de Calidad una Aproximación Epistémica desde la Fenomenología.  **Argonauta:** Cónchale que bueno vale. Pregunte mi niña.  **Contramaestre:** Ok profe, la primera pregunta es la siguiente:Según su apreciación, ¿Cómo describiría el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué?  **Argonauta: El clima organizacional en el liceo esta tenso**, **existen muchos desacuerdos e incomodidades en los diferentes niveles del personal, lo que afecta las relaciones y la buena comunicación**.  **Contramaestre:** ¿Piensa usted qué en Venezuela existen políticas educativas oportunas para fomentar un clima organizacional de calidad? ¿Cuáles?  **Argonauta:** La transformación pedagógica plantea acciones y factores que vienen en beneficio del personal y las fuerzas activas de la institución o por lo menos así se interpreta. Pero al llevarlo a la práctica, debido a la falta de flexibilidad y voluntad de parte de los dirigentes en la zona educativa o la supervisión, lo cual provoca la incomodidad de todos.  **Contramaestre:** ¿Qué propones para alcanzar un Clima Organizacional óptimo en tu institución?  **Argonauta:** **Que exista una comunicación efectiva y acertada, donde se respete y reconozca la opinión asertiva del personal**, donde los llamados de atención se hagan acordes a las faltas, pero sin maltratar o poner en evidencia a las personas, ya que esto es considerado poco ético y de mal gusto.  **Contramaestre:** ¿Cuáles considera que son las circunstancias conflictivas más comunes presentes en la Unidad Educativa Tacarigüita? ¿Por qué consideras que se presentan tales circunstancias?  **Argonauta:** En mi opinión, **la indisciplina y el desorden son los factores principales que generan conflictos.** Esto, se debe a la falta de acciones concretas y estrictas que corrijan a los más reincidentes.  **Contramaestre:** ¿Cómo afectan tales conflictos el correcto funcionamiento de la institución? ¿Por qué?  **Argonauta:** Pues **los conflictos influyen sobre el estado de ánimo y la iniciativa que debe caracterizar al personal, provocando apatía, desmotivación y un ambiente laboral tenso.**  **Contramaestre:** Discurre Ud. ¿qué el gerente posee las herramientas necesarias para solucionar los conflictos presentes en dicho centro educativo? ¿Por qué?  **Argonauta:** Algunas herramientas estarían disponibles si hubiese acuerdo en aplicar los correctivos necesarios, donde todo el personal apoye dichos correctivos; que los mismos estén claros y dispuestos a aclarar y a justificar las acciones.  Otros correctivos vendrían junto a la participación efectiva de fuerzas externas tales como idena, policía, consejo comunal, entre otros.  **Contramaestre:** ¿Es responsabilidad única del gerente aprovisionarse de métodos y técnicas factibles para la resolución oportuna de conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta: La responsabilidad es de todos, pero el gerente debe orientar, gestionar, promover y estimular. Además de ser modelo y ejemplo para su personal.**  **Contramaestre:** ¿El personal que hace vida activa dentro de las instituciones educativas está capacitado para resolver conflictos? ¿Por qué?  **Argonauta:** Algunos conflictos están dentro de la jurisdicción y capacidad del personal, pero para algunos conflictos es necesaria la intervención de algunos factores externos. Por otro lado, también **es buena la mediación como método de conciliación.**  **Contramaestre:** ¿Cuáles son tus aportes para enfrentar los conflictos organizacionales en la U.E. Tacarigüita?  **Argonauta: Se intenta mantener la disciplina propia y del grupo a mi cargo. Tratar de cumplir con las normativas y compromisos.**  **Contramaestre:** Bueno profe, eso era todo. Muchísimas gracias.  **Argonauta:** A tu orden Janny. Estamos para servirte.  **Contramaestre:** Gracias Profe. Que tenga un lindo día.  **Argonauta:** Igual corazón, chao. | **Clima Organizacional**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos**  **Resolución de Conflictos** | **Funciones Gerenciales Competencias Humanas**  **Competencias Humanas**  **Funciones Gerenciales**  **Competencias Humanas**  **Funciones Gerenciales**  **Funciones Gerenciales**  **Competencias Humanas** | **Mediación**  **Comunicación**  **Comunicación Efectiva**  **Organización**  **Motivación**  **Atributos Gerenciales**  **Mediación**  **Disciplina** |

**ANEXO B**

**REDUCCIÓN DE CATEGORÍAS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | **Argonauta 1** | **Argonauta 2** | **Argonauta 3** | **Argonauta 4** |
| **Clima Organizacional** | **“debido a los cambios producidos recientemente en el sistema educativo venezolano, el clima organizacional en la U.E. Tacarigüita se encuentra algo inestable, puesto que las transformaciones que se han venido dando no son bien aceptadas y los cambios casi siempre traen inconformidad”** (EP-A1-L22-28)  **“…no se planea bien lo que se va a hacer, sólo se crea una norma pero no se prepara a las bases para acatarla y para cumplirlas; eso impide que el clima organizacional sea de calidad. Porque hay una ruptura en el orden preestablecido, los lapsos de tiempo nunca están claros y existen una gran cantidad de vacíos en dichas políticas educativas”.** (EP-A1-L35-42)  **“En primera instancia, organizar talleres de comunicación y motivación para todo el personal, resaltando la importancia del trabajo en equipo…”** (EP-A1- L45-48). | **“Cualitativamente diría bueno; ya que existe una organización vertical, como funciona en todas las instituciones educativas, y a pesar que es poco personal administrativo-docente los lineamientos se acatan y por lo general se desarrollan en un cien por ciento de manera satisfactoria, aun cuando dichos lineamientos contrastan con la realidad educativa de la institución, mostrándose tardíos e improvisados. Claro que en algunas ocasiones no es responsabilidad del directivo sino de los encargados de zona que no entregan los lineamientos y requisitos a tiempo”.** (EP-A2-L 25-37)  **“Lo cierto es que no existen políticas educativas oportunas, lo que existe son lineamientos políticos que lejos de generar un clima organizacional de calidad atropellan y marginan la meritocracia del personal y politiza la gestión”.** (EP-A2- L 41-46)  **“…se coarta la voluntad del personal de involucrarse de manera proactiva en el cumplimiento de sus deberes, sino de forma reactiva e inadecuada”.** (EP-A2-L 48-51)  **“Considero que es indispensable el respeto, el reconocimiento y el trabajo en equipo; con estos tres instrumentos cualquier institución está orientada al éxito; ya que estaría dirigida por personas idóneas, tanto académicamente como gerencialmente, obteniendo como resultado una gestión competitiva y de calidad”.** (EP-A2-L 54-61) | **“…en la institución se respira un ambiente un poco pesado por algunos desacuerdos e inconformidades que tiene el personal de la institución. Situaciones causadas por la falta de comunicación e información de parte del directivo a todo el personal”.** (EP-A3-L 16-21).  **“…no son tomadas en cuenta en nuestra institución, ya sea por falta de tiempo, por falta de docentes o simplemente porque no estamos dados a dar un poquito más de lo que realmente nos toca o corresponda”.** (EP-A3-L 25-29)  **“…lo primordial es establecer una mejor comunicación entre el personal; ser tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones…”** (EP-A3-L 32-34) | **“El clima organizacional en el liceo esta tenso…”** (EP-A4-L21-22) |
| **Resolución de Conflictos** | **“Muchas veces, como en la mayoría de las instituciones, hay falta de sentido de pertenencia y eso hace que cosas que pasan no importe al resto…”** (EP-A1-L 58-61)  **“…no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos. Y por lo tanto siempre hay fallas en algún lado...”** (EP-A1-L 77-80)  **“Siempre procura mediar para que todo se resuelva de la mejor manera posible y nadie salga perjudicado, pero sola no se puede. Y mientras procuramos darle la mejor salida a los problemas, pero si la gente no se ve favorecida no están conformes con los resultados”** (EP-A1-L 87-93)  “**No, todos los que hacen vida activa en la institución deben aportar su granito de arena para resolver dichos conflictos, para que así el trabajo sea más efectivo y menos pesado. Pero como te decía antes si no hay sentido de pertenencia, como van a involucrarse en estas circunstancias, aquí la gran mayoría prefiere lavarse las manos y no ser parte de la solución”** (EP-A1-L 97-104)  **“solo cuando realmente están implicados en las actividades, sino existe un interés claro y definido en que algo se culmine y obtener así un beneficio no se hace nada”.** (EP-A1-L 11-115)  “…**me desgasto por tratar de solucionar los conflictos que se presentan adoptando cualquier rol que haga falta para el buen funcionamiento de la institución. Pero a veces es desgastante cuando no hay apoyo y a más nadie pereciera importarle lo que pasa en la institución”** (EP-A1-L 119-124) | **“En primer lugar la toma de decisiones es unilateral y se atropella al docente”** (EP-A2-L 66-67)  **“…el docente, actuar como un cuerpo académico colegiado y no como partes de una gestión, es decir, una visión compartida”.** (EP-A2-L 74-77)  **“…cuando no se siguen normas y todos quieren mandar eso siempre genera un caos y cuando no importa lo que pase alrededor, y para colmo de males se tiene desgano pues no se colabora mucho en las actividades y eso hace que el trabajo recaiga sobre muy pocos”.** (EP-A2-L 86-91)  **“…los directivos son impuestos por política. En muchos casos, asumen porque quienes realmente cumplen con el perfil no dan un paso al frente. Sin embargo, este personal carece de una formación en cuanto a la resolución de conflictos, toma de decisiones, gerencia, etc., ya que los han convertido en cuentadantes “toderos” sin poder de decisiones trascendentales para la institución”**. (EP-A2-L 102-111)  **Por supuesto que la gestión educativa no es responsabilidad sola del gerente, todos los actores del hecho escolar somos corresponsables de la calidad el producto final”.** (EP-A2-L 122-126)  **“…el servidor público, va preparándolo para afrontar situaciones conflictivas dentro del hecho escolar, sin embargo, el radio de acción del docente se ve limitado”** (EP-A2-L 139-142)  **“Aceptar que tenemos fortalezas y debilidades, pedir ayuda, trabajar en equipo, trabajar en función de elevar la calidad del producto, reconocer y respetar las autoridades, son sin duda alternativas para mejorar el Clima Organizacional”.**  (EP-A2-L 158-163). | **“…las circunstancias más comunes que generan conflictos, las que mejor resaltan la falta de comunicación, el violentamiento de nuestro derecho a presenciar las asambleas realizadas en la institución, el des oimiento de nuestras sugerencias y no piden opiniones al personal a la hora de tomar decisiones”.** (EP-A3-L 45-51)  **“Influye en el hecho de que el personal no esté dispuesto a colaborar en actividades especiales, de igual forma que llegue predispuesto a la institución, que el personal se limite solamente a dar clases”.** (EP-A3-L 61-65)  **“En lo personal, si creo que la gerente puede solucionar algunos de los conflictos que se están presentando en la institución”.** (EP-A3-L 71-73).  **“No, además de la gerente, también los subordinados pueden buscar y aplicar las técnicas apropiadas para alcanzar lo buscado. Pero, no todo el personal está dispuesto a servir como agente generador de cambio en el clima laboral, para alcanzar un entorno de trabajo agradable”.** (EP-A3-L 80-85)  **“…si está referido al Clima Organizacional entonces creo que la institución si cuenta con el personal que pueda estar capacitado para ayudar a resolver este tipo de conflictos”.**  (EP-A3-L 90-93)  “**Considero que sería indispensable llevar a cabo una reunión quincenal con el personal, en la cual se aborden los diversos problemas suscitados dentro de la institución; mayor índice de colaboración en las actividades especiales realizadas en la institución; evitar hacer cualquier tipo de comentarios en los pasillos, sino ir directamente a los involucrados, y solicitar que todas las informaciones obtenidas sean bajadas al personal”.**  (EP-A3-L 97-106) | **“…existen muchos desacuerdos e incomodidades en los diferentes niveles del personal, lo que afecta las relaciones y la buena comunicación”** (EP-A4-L 22-25)  **“Que exista una comunicación efectiva y acertada, donde se respete y reconozca la opinión asertiva del personal”** (EP-A4-L 38-40)  **“…la indisciplina y el desorden son los factores principales que generan conflictos…”** (EP-A4-L 48-50)  **“…los conflictos influyen sobre el estado de ánimo y la iniciativa que debe caracterizar al personal, provocando apatía, desmotivación y un ambiente laboral tenso”.** (EP-A4-L 55-58)  **“La responsabilidad es de todos, pero el gerente debe orientar, gestionar, promover y estimular. Además de ser modelo y ejemplo para su personal”** (EP-A4-L 74-77)  **“es buena la mediación como método de conciliación”.** (EP-A4-L 84-85)  **“Se intenta mantener la disciplina propia y del grupo a mi cargo. Tratar de cumplir con las normativas y compromisos”.** (EP-A4-L 89-91) |