

PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE CONFLICTOS EN ESCUELAS DE LA I Y II ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA

*Rafael José Olivar Linares**

Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” (UPEL)

*Yrida H. Romero***

Instituto Pedagógico de Maracay (UPEL)

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito elaborar una propuesta para la reducción de conflictos en diferentes escuelas básicas. Se ubica en la modalidad de proyecto factible fundamentado en una investigación de campo descriptiva. La población estuvo constituida por treinta y dos (32) docentes y tres (03) directivos. Se aplicó un cuestionario a los docentes, previa validación, y el Alfa de Cronbach obtenido fue 0,84. Para el caso de los directivos, se aplicó una entrevista semiestructurada. Se revela debilidad del docente directivo en materia de gerencia educativa, generando conflictos interpersonales lo cual incide en el mantenimiento del clima organizacional por falta de liderazgo y comunicación fundamentalmente, además de la falta de reconocimientos por el desempeño profesional, irrespeto a los canales regulares de comunicación y manifestaciones aisladas de lucha por el poder, esto puede traducirse en parte como falta de identidad organizacional donde priva marcadamente el individualismo por encima del cooperativismo del colectivo, por lo que se recomienda instrumentar la propuesta a corto plazo.

Palabras clave: Educación Básica, Manejo de conflictos, Clima Organizacional, Cultura Organizacional.

PROPOSAL FOR THE REDUCTION OF CONFLICTS IN SCHOOLS OF THE I AND II STAGE OF BASIC EDUCATION

ABSTRACT

The study had like intention to elaborate a proposal for the reduction of conflicts in different basic schools. Sand it locates in the modality of feasible project based on a descriptive investigation of field. The population was constituted by thirty and two (32) educational and three (03) directors. Sand it applied a questionnaire the educational ones, previous validation, and the Alpha of obtained Cronbach was 0,84. Para the case of the directors, was applied a semistructured interview. Weakness of the educational director in the matter of educative management is revealed, generating conflicts interpersonal which fundamentally affects the maintenance of the organizational climate by lack of leadership and communication, in addition to the lack of recognitions by the professional, irrespeto performance to the regular channels of communication and isolated manifestations of fight by the power, this can be translated partly like lack of organizational identity where the individualismo over the cooperativismo of the group prevails noticeably, reason why it is recommended to orchestrate the proposal in the short term.

Key words: Basic Education, Management of conflicts, Organizacional Climate, Organizacional Culture.

Recibido: 17/04/2008 ~ Aceptado: 18/09/2008

* Magíster en Recursos Humanos (UNEFA) y Especialista en Gerencia Pública (UNEFA). Coordinador Editor de la Revista de Investigación y Postgrado Entretemas UPEL-IPR El Mácaro, Coordinador General de Postgrado UPEL-IPR El Mácaro. feloolivar@hotmail.com

** Magíster en Supervisión Educativa (URU) y Especialista en Gerencia Pública (UNEFA). Coordinadora de la especialización de Docencia en Educación Superior (UPEL Maracay). yridar@hotmail.com

Introducción

Por ser la educación un proceso que está condicionado por múltiples factores, es importante que los directivos estén preparados para transformar las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además lleven a cabo diversas actividades en la búsqueda de solución a los problemas que enfrentan a diario en dichas instituciones, de allí que la gerencia ocupe en los actuales momentos un papel preponderante para que las instituciones escolares lleguen a alcanzar elevados niveles de excelencia y de competitividad.

En la escuela venezolana, la organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos-docentes, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del docente de aula, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto escolar por su relación estrecha y directa con los alumnos, sus representantes y la comunidad.

En este orden de ideas, el conflicto en una organización escolar puede ser definido como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo. Según Chiavenato (1998) éste se ve como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. La superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización.

El mismo Chiavenato (ob.cit.) acota que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo.

Al respecto, investigaciones como las de Jares, (1997), Robbins (1998); Porter (2003) y Navarro (2003), señalan que el conflicto y el disenso en las instituciones educativas, son la manifestación más natural de convivencia en la escuela que aún el propio consenso, ya que los profesores manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión

sobre el conocimiento y la docencia propios de la profesión, demandan un cuestionamiento activo, y si a esto se agrega que frecuentemente se entablan luchas por la participación, el poder, los recursos y prestigios (Apple, 1994), no se puede más que reconocer, que la micropolítica escolar puede conducir a la construcción de espacios colaborativos en comunidad de profesores, (Achinstein, 2002), de forma natural la vida escolar parte de una instalación constante en el conflicto.

Por otra parte, los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener docentes desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro. Esta situación se ha observado durante muchos años en muchas instituciones educativas del país, según investigaciones realizadas en diferentes universidades (Peñalver, 1995; Salazar, 1998, Morales, 1999; Mesa, 2000; Nieves, 2000)

En este sentido, Mesa (2000.) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. En estos mismos términos, Abajo (2001) sostiene que el conflicto es “un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean” (p.1).

El problema surge y se mantiene cuando los conflictos se hacen perpetuos y se solapan los problemas quedando los antagonismos sin resolver, y esto es lo que se observó en la U.E Nuestra Señora del Camino, U.E San Gabriel y U.E Elim En el Municipio Diego Ibarra en la localidad de Mariara, estado Carabobo, por lo cual es muy importante presentarles una alternativa para la reducción de los conflictos existentes en estas instituciones, donde se han evidenciado situaciones en las cuales

se destacan inadecuadas relaciones interpersonales generando diferentes fuentes de conflicto, lo cual ha enrarecido el clima organizacional por la conflictividad permanente, lo que imposibilita la consecución de los objetivos educacionales y la función social de la escuela .

Según Klabaugh y Rosycki (2005), el conflicto en la escuela es un proceso interactivo que ocurre, cuando los grupos de profesores o actores de la escuela se enfrentan por intereses o protagonismos antagónicos, admiten que si bien es cierto que los administradores escolares, relacionan al conflicto con la ineficiencia y tratan de evitarlo o controlarlo (Jares, 1997), pueden en cambio los propios directivos escolares, propiciar la expresión abierta del conflicto para desarrollarlo y aprovechar sus funciones revitalizadoras para con la organización escolar.

Por todas estas razones, fue necesario indagar cómo se maneja el conflicto en las mencionadas instituciones, con miras a identificar y precisar las principales fuentes de conflicto y presentar una propuesta gerencial para minimizar el problema de los conflictos interpersonales y contribuir de esta manera a elevar la calidad educativa en esas instituciones.

En estos términos, el conflicto en los centros escolares debe canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una institución y para la educación misma es que se van generando sentimientos de rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

Por estas razones la investigación llevó a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son realmente las fuentes de conflicto en la U.E Nuestra Señora del Camino, U.E San Gabriel y U.E Elim.? ¿Cómo se manejan los conflictos en estas escuelas? ¿De qué manera se puede contribuir a mejorar el clima organizacional de las instituciones objeto de estudio, tomando en cuenta las técnicas de manejo de conflicto en las organizaciones?

Metodología

La presente investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible, a fin de ofrecer alternativas para que se logre un clima organizacional que permita una gestión eficiente en los planteles objeto de estudio. Para fundamentar la propuesta gerencial de reducción de conflictos se requiere de un diagnóstico, de allí que el diseño del estudio se corresponde con el de la investigación de campo de tipo descriptivo-transeccional. En este caso, la población estuvo constituida por dos estratos: (a) los docentes de las escuelas seleccionadas durante el año escolar 2006-2007, los cuales hacen un total de treinta y dos (32) docentes en total y (b) tres (03) directivos. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista aplicando un cuestionario y la entrevista semiestructurada. El cuestionario de la presente investigación fue sometido a prueba de validez y confiabilidad, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0,84. La información que se obtuvo de la aplicación definitiva del instrumento se analizó utilizando la estadística descriptiva las cuales se presentan en gráficos de barras. Con respecto a la parte opinática (entrevista) las respuestas se analizaron descriptivamente a fin de obtener una visión clara sobre la problemática existente en las escuelas estudiadas en relación con los conflictos entre el personal que labora en ella.

Resultados

En primer lugar se expone la información proveniente de los tres directivos, y a continuación, la de los docentes comenzando con la caracterización socio-profesional de los sujetos de cada una de las muestras.

1. Datos Socio-Profesionales

Con respecto a edad, los directores pasan de los 45 años; dos (02) del género femenino y un masculino; son profesores graduados con más de 20 años de servicio en educación. Cabe señalar que en cuanto a cargo o funciones ejercidas, este personal tiene una amplia experiencia, que se inició con una jefatura de seccional, coordinación de seccional y departamento, subdirector y

director; lo que avala su actuación como gerentes en educación básica.

2. Manejo de Conflictos (Dimensión: Causas del Conflicto)

El aspecto comportamiento del directivo es un factor que hay que considerar en el origen de conflictos en el plantel, los directores consultados señalan que siempre influye en el clima organizacional, y que a veces es un factor de conflicto; la totalidad de los informantes reconoce como elemento causal de conflicto razones de orden académico, lo que confirma lo señalado por Robbins (1998) sobre la existencia de una cultura organizacional marcada por la personalidad de los individuos; incapaces de crecer y desarrollar destrezas emocionales.

Dimensión: Conducción de Conflictos (Mecanismos Utilizados para Gerenciar Conflictos).

Los directivos consideran que en su institución se manejan los conflictos a través del diálogo constructivo y los canales regulares en la comunicación, lo que implica una fuerte carga emocional. Dos de los directivos aseguran que las situaciones laborales, que deben ser de interés colectivo, nunca son planteadas en asambleas generales, hecho que pone de manifiesto serias dificultades en las relaciones interpersonales y una cultura organizacional débil, según Robbins (ob.cit.) se da cuando sus miembros permiten que intereses ajenos a los de la institución consuman el tiempo de trabajo impidiendo que dicha organización alcance sus objetivos y la productividad este acorde con el esfuerzo realizado.

Dimensión: Control y Prevención de Conflictos (Formas de Control y Prevención de Conflictos).

En opinión del personal directivo, el plantel nunca le notifica a la Zona Educativa de situaciones conflictivas, ni se someten a discusión en asamblea; con respecto a la comunicación entre el personal, el clima de armonía y la atención a planteamientos de los sujetos se inclinaron en su totalidad por considerar que en algunas ocasiones lo toman en cuenta; tal situación evidencia que el personal directivo de estas instituciones no están poniendo en práctica los principios de la administración, así como lo

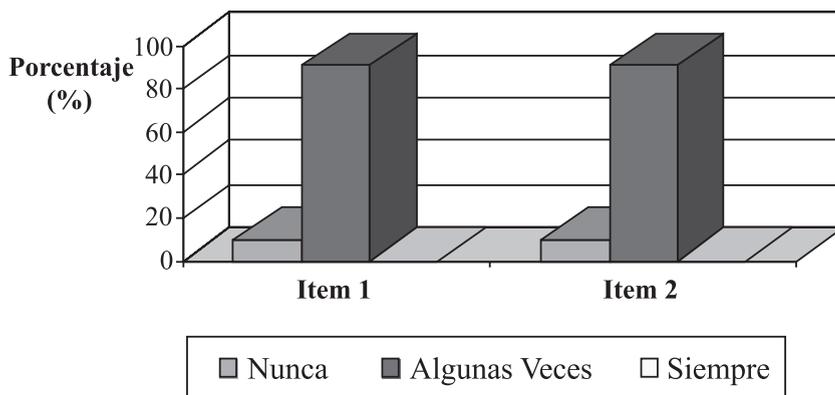
señala López Ordóñez (1996): “Los principios de la administración como son ejercicio de la autoridad y del sentido de responsabilidad, unidad de mando y dirección, división del trabajo, subordinación del interés particular al organizacional y estabilidad” (p. 60).

Con respecto a la edad de los docentes, ésta oscila entre los 27 y los 48 años; el 40% es del género masculino y el restante 60% del género femenino. Un porcentaje alto (67%) son profesores y el 33% son licenciados en educación, en contaduría, y un bachiller docente. Los años de servicios van desde un año hasta 23 años. En el rubro cargos o funciones, el 90% son docentes de aula y hay uno (1) que trabaja como docente interino y los especialistas. Esta información refleja la heterogeneidad de este grupo de docentes, lo que puede requerir de un directivo de gran experiencia y liderazgo para lograr la integración de ellos en el plantel.

Manejo de Conflictos (Dimensión Gestión de Conflictos)

Con respecto a los ítemes 1 y 2, que indagan respectivamente sobre el liderazgo del director para resolver el conflicto y el fenómeno de evasión, se revela que no resuelve situaciones de antagonismos ya que no asume compromisos, los sujetos en un 91% se ubican en la alternativa algunas veces, lo que pudiera indicar que los docentes consideran que el gerente del plantel no toma con suficiente responsabilidad sus funciones de liderazgo.

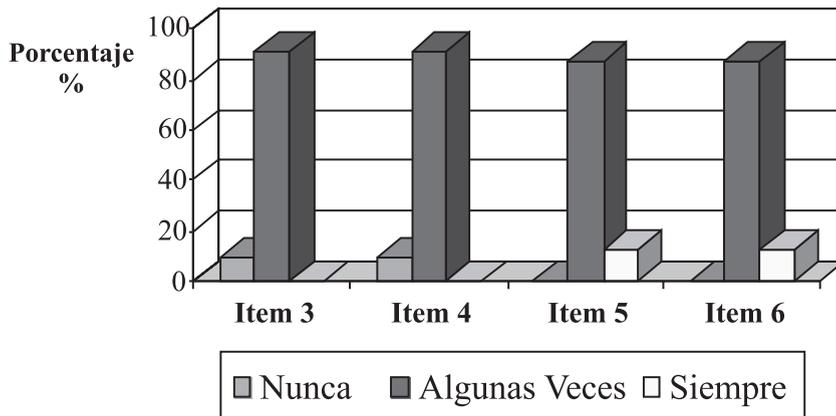
Gráfico N° 1: Formas Utilizadas por el Directivo para Gestionar el Conflicto.



Dimensión: Estilos Gerenciales (Estilo del Director para Gerenciar Conflictos).

Tal como puede observarse, en el gráfico 2 el estilo de dirección tiende al clientelismo y padrinazgo (ítem 3) ya que obtuvo 91% en la alternativa algunas veces y apenas 9% en nunca; igual podría decirse en cuanto al ítem 4 referido a las razones que tiene el directivo para tomar una decisión a fin de resolver un problema, el 91% expresó que algunas veces dan explicaciones y el 9% manifestó que nunca lo hacen, y el de abuso de poder (ítemes 5 y 6), está de manifiesto porque 89% afirma que algunas veces utiliza su autoridad para obtener lo que quiere o para beneficiar a algún miembro de la institución, lo cual indica en opinión de estos docentes que su directivo exhibe un estilo de dirección burocrático y/o autoritario, lo que puede dar origen a una cultura organizacional que no promueva la identificación con el plantel y la motivación hacia un mejor desempeño.

Gráfico N° 2: Estilo del Director para Gerenciar Conflicto..

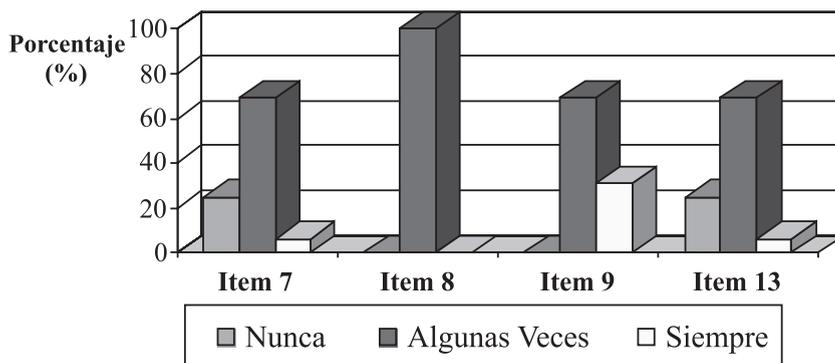


Dimensión: Comunicación (Formas de Comunicación en el Conflicto)

Una de las competencias más importantes del gerente para administrar conflictos es la habilidad comunicacional; por ello llama la

atención que un alto porcentaje de respuestas en el ítem 7 (diálogo como forma de negociación) se ubique en la alternativa algunas veces (76%); y en la alternativa nunca haya merecido en 25% de respuestas. Estos resultados pueden estar reflejando deficiencias en esta competencia tan importante en la gerencia moderna. En relación con la práctica del reconocimiento por escrito y verbal de la actuación pedagógica, el 100% (ítem 8) consideró que algunas veces el directivo lo ejecuta. En cuanto a si el directivo colabora en la búsqueda de una solución factible mediante la discusión abierta y franca acerca del conflicto, el 69% (ítem 9) respondió que algunas veces lo hacen y un 31% manifestó que siempre ocurre. Sin embargo en el ítem 13, el 25% señaló que nunca escuchan los puntos de vista de todos antes de emitir juicios, el 69% considera que algunas veces lo hacen y el 6% restante opina que siempre escuchan sus puntos de vista.

Gráfico N° 3: Formas de Comunicación en el Conflicto.

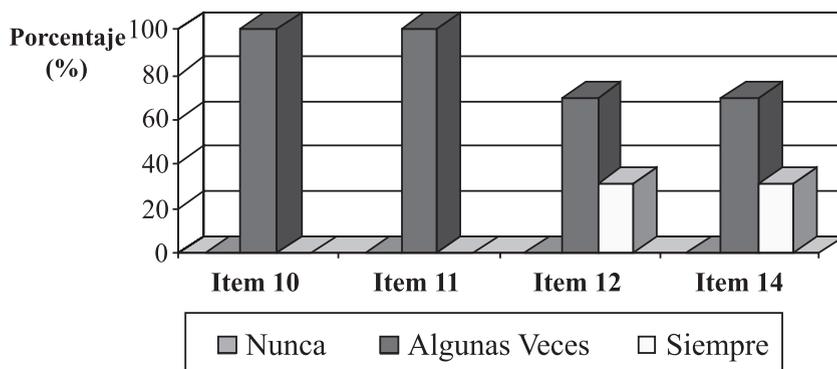


Dimensión Valores y Cultura Organizacional (Cultura Organizacional).

Con respecto a esta dimensión, la opinión de los docentes se inclinó significativamente hacia la alternativa algunas veces, en el caso de los ítemes 10 y 11 los cuales se refieren al fomento de la sinceridad en el diálogo y acerca de la búsqueda de soluciones satisfactorias para el personal, respectivamente, el resultado fue de un 100% en cada ítem,

lo que constituyen indicadores de la postura que adopta el directivo respecto a esos valores. En relación con la evaluación de situaciones e identificación de soluciones aceptables para las partes jerarquizando las prioridades institucionales antes de tomar una decisión (ítem 12 y 14) el resultado obtenido indica que el 69% de los docentes consideraron que algunas veces el directivo actúa de esta manera antes de tomar decisiones en la institución, esta actitud de indefinición puede generar un clima organizacional conflictivo e innecesario que a largo plazo resulta altamente perjudicial.

Gráfico N° 4: Cultura Organizacional.



Los resultados del diagnóstico realizado evidencian deficiencias en aspectos gerenciales importantísimos para la administración de conflictos en los planteles; de allí la necesidad de un programa que ayude al personal no sólo a capacitarse, sino a tomar conciencia sobre la necesidad de un cambio.

Conclusiones

- El docente directivo presenta debilidades en materia de gerencia educativa, lo cual incide en el mantenimiento del clima organizacional existente actualmente en las escuelas

objeto de estudio, por falta de liderazgo y comunicación fundamentalmente.

- Se percibe a través de la información suministrada por los docentes encuestados que existe frustración por no haber alcanzado algunos logros personales y profesionales dentro de la institución y/o dentro de la organización educativa, además de la falta de reconocimientos oportunos por el desempeño profesional, irrespeto a los canales regulares de comunicación y manifestaciones aisladas de lucha por el poder, esto puede traducirse en parte como falta de identidad organizacional donde priva marcadamente el individualismo por encima del cooperativismo del colectivo.
- No hay conciencia colectiva para mejorar las relaciones interpersonales e institucionales y existe descontento por el manejo de recursos y el autoritarismo (liderazgo autocrático). Poca comunicación para informar sobre las decisiones tomadas.

Recomendaciones

En general, las escuelas básicas estudiadas tienen en sus docentes un potencial para mejorar las condiciones existentes siempre y cuando se tomen decisiones oportunas para lograr el cambio de actitudes respecto a la comunicación y el rescate de los valores personales e institucionales para poder reducir los conflictos internos.

Se recomienda, especialmente, que se ponga en práctica la propuesta gerencial en las instituciones de Educación Básica estudiadas, dando énfasis a la fase de inducción, la cual será la base para motivar a los docentes a continuar con los talleres que permitirán desarrollar las habilidades gerenciales necesarias para la mediación de conflictos interpersonales.

Propuesta Gerencial para la Reducción de Conflictos en Centros Educativos de Educación Básica

Dadas las políticas educativas que en Venezuela tienden a darle una mayor autonomía a los planteles donde se imparte educación formal, se considera que el manejo de los conflictos interpersonales puede y deben ser resueltos desde el seno de la organización escolar. Por lo tanto, la intencionalidad de la propuesta de solución debe estar suficientemente documentada, para que el proceso de redescubrimiento de las concepciones gerenciales o su puesta en práctica alcancen los mejores resultados.

De esta manera, el diseño y elaboración de la propuesta gerencial apunta a servir de herramienta para minimizar el problema de los conflictos interpersonales, se justifica con amplitud, pues a menor distorsión conflictual de la relación entre las personas que conforman los cuadros laborales en Educación Básica, la marcha de las organizaciones será más efectiva y se obtendrán mejores indicadores de competitividad en las instituciones escolares públicas.

Por otra parte, un programa que defina los estadios de aplicación inmediato, mediano y a futuro, de las estrategias dirigidas a minimizar o resolver los conflictos interpersonales, contribuirá también con el cambio positivo de los docentes y la asunción de mejores actitudes tanto para el trabajo administrativo como para la mejor orientación de los roles que les corresponde cumplir.

Fundamentación de la Propuesta

La fundamentación teórica de la propuesta se constituye con los criterios sostenidos por Kastens (1990), Wayne (1993), así como Stoner y Freeman (1996), sobre manejo estratégico de los recursos humanos; igualmente se tomaron como soporte los criterios expuestos por Baruch, Bush y Folger (1996), Fisher (1996) y Floyer (1993), sobre las formas de mediación en los conflictos organizacionales; en relación con el comportamiento humano en la organización, se consideró conveniente asumir algunos conceptos surgidos de los planteamientos manejados por Cummings y Schwab (1993), Hodgetts y Altman (1993) y Ruiz (1990); con base en ello, se consideran de interés los siguientes:

1. ***El manejo Estratégico de los Recursos Humanos:*** La experiencia indica que gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica. Según los planteamientos de Kastens (1990), un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.
2. ***Los Valores como Entidad de Mediación en los Conflictos:*** Todas las decisiones que se producen en las organizaciones humanas se basan en valores; de hecho, entonces, lo que hace el recurso humano en las instituciones tiene como fundamento a los patrones de valores de las personas; al respecto, puede señalarse que cuando se trata de valorar los conflictos en las organizaciones, más si se hace énfasis en los conflictos interpersonales, es necesario clarificar el papel que cumple en la organización el manejo de los recursos humanos.
3. ***La Mediación en los Conflictos Organizacionales:*** Baruch, Bush y Folger (1996), exponen los criterios técnicos para afrontar los conflictos a través del fortalecimiento y el reconocimiento de los otros. Los autores mencionados, facilitan una orientación sobre la mediación de los conflictos organizacionales mediante la puesta en práctica de estrategias de mediación sostenidas en el seno de la gerencia y que se expanden hacia todos los niveles de la organización, definiendo pautas para la solución de los problemas que suelen surgir entre el cuerpo laboral de la empresa. Estos conceptos pueden ser transferidos a la instancia educativa para operacionalizar los postulados sugeridos para la mediación y solución de conflictos interpersonales.

Las herramientas aportadas por Baruch *et al* (ob.cit.), coadyuvan en la disposición de una estrategia gerencial que apunte a facilitar el manejo de los conflictos en las organizaciones educativas.

Los autores citados, definen como vías para el manejo de los conflictos en las organizaciones un enfoque denominado transformador, en el cual se exponen las relaciones existentes entre el propósito de la estrategia y la práctica de solución del problema. Esta concepción parcial de la solución la discuten Baruch *et al* por lo cual los conceptos ahí expuestos pueden orientar los lineamientos de la propuesta que se propone en el presente estudio.

Por otra parte, Fisher (ob.cit.) emite planteamientos para manejar los conflictos basados en la introducción de cambios en las relaciones humanas que se dan en la organización; concentrándose en las opciones que presenta la parte contraria. Esta estrategia, permite evidenciar los elementos de solución al conflicto que no han funcionado y allanan el camino para ejercer influencia exitosa en la búsqueda de solución. Los postulados sostenidos por Fisher, permiten profundizar en la constitución de una alternativa estratégica para afrontar los conflictos en las organizaciones escolares.

Según los criterios de Floyer (ob.cit.), los conflictos pueden tener base en la comunicación inadecuada o en la interpretación errónea del contenido de una comunicación, por lo cual este proceso se debe corregir; otro factor preponderante es el de las percepciones equivocadas, a las cuales debe dársele la debida atención; en términos de lo planteado por Floyer, los malentendidos son otros factores generadores de conflictos y en ocasiones generan conflictos irreales.

- 4. Variables Motivacionales y Conflictos Interpersonales:** Sobre este aspecto, Cummings y Schwab (ob.cit.), señalan que es importante discutir el contenido referido a las variables motivacionales y organizacionales como determinantes del comportamiento del hombre en la organización. Según los autores citados, la motivación y las características del ambiente en la organización definen el nivel de desempeño, satisfactorio

o no, de los trabajadores. Estos factores se estiman como relevantes en la consideración de los conflictos que se derivan del comportamiento o desempeño de los trabajadores. El aporte de Cummings y Schwab (ob.cit.), al soporte teórico del presente estudio consiste en las aclaratorias del desempeño y el clima organizacional como vertientes posibles de modelar conflictos en las organizaciones empresariales, criterios que pueden ser, con el cuidado del caso, transferidos al ámbito escolar para interpretar la naturaleza de los conflictos interpersonales. En otro enfoque del asunto, Hodgetts, y Altman (ob.cit.), indican que la conducta individual dentro de las organizaciones contribuye a facilitar la interpretación tanto de los factores asociados a los conflictos así como de las posibles vías de solución que pueden hallarse para evitar al máximo la aparición de elementos de disrupción en las relaciones normales que se deben efectuar en una organización humana.

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

la búsqueda de condiciones o situaciones en la que el conflicto pueda ser controlado o conducido por vías que resulten más productivas para sus intereses.

Justificación de la Propuesta

Una organización conflictiva puede ofrecer al educando pocas posibilidades de éxito, ya que el personal centra su interés en aquellos aspectos considerado de mayor relevancia, como los episodios del conflicto que le preocupan, desviando la atención del alumno que es la fuente primordial de la acción educativa. El gerente educacional no debe permanecer al margen de los factores que afectan la buena marcha del proceso educativo, por lo cual es necesario que canalicen las divergencias existentes entre los miembros del personal como uno de los síntomas que pueden generar a lo largo plazo, insatisfacción por la tarea desempeñada en detrimento de los educandos. En este caso, el aporte de este estudio consiste en ofrecer al gerente educativo las herramientas necesarias para que, una vez detectado el problema, logren canalizarlo efectivamente.

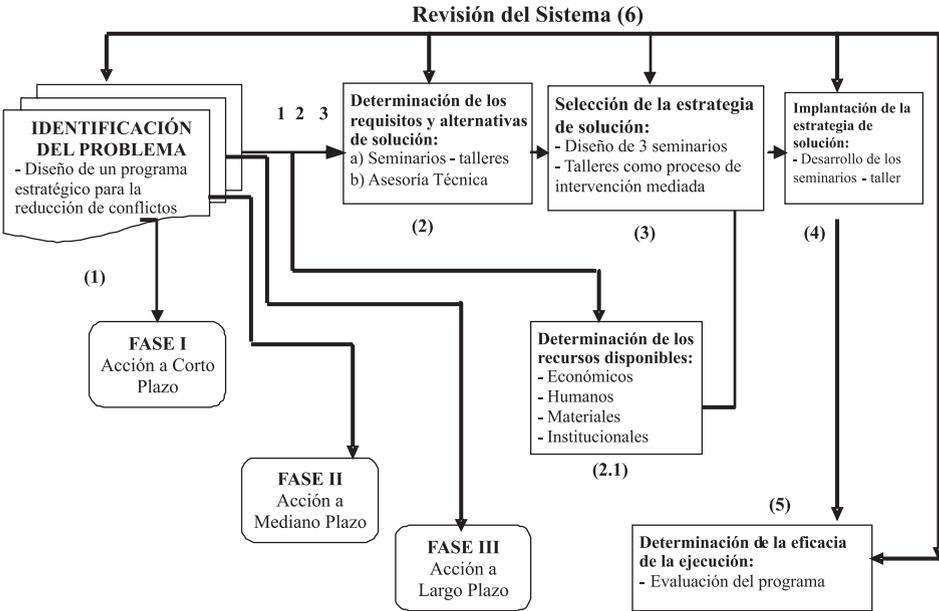
Propósitos

Propósito 1: Lograr la mejora del clima de interacción humana en la organización escolar a fin de reducir los conflictos en las instituciones escolares objeto de estudio.

Propósito 2: Lograr cambios actitudinales en el personal docente de la institución, que contribuyan con la reducción y solución de los conflictos interpersonales que se generan en cada escuela.

Estructura de la Propuesta

La propuesta gerencial se estructuró siguiendo los lineamientos del enfoque sistémico de Kauffman (1983), citado por Morales (1999) y la secuencia guía del mismo es la que se muestra a continuación:



Fase de Inducción (A Corto Plazo)

Meta: Habilitar, en lo cognitivo, a los docentes que laboran en las diferentes escuelas básicas estudiadas para comprender e interpretar el sentido y extensión de las alternativas para resolver conflictos interpersonales.

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo Previsto
Que el participante internalice la necesidad e importancia de relacionarse consigo y con los demás de una manera apropiada, asertiva y humana.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocerse a sí mismo y conocer a los demás - Desarrollo de la personalidad ¿Quién soy?. ¿Cuáles roles me toca desempeñar en esta sociedad? - Autoestima y personalidad. La importancia de sentirse importante 	Taller Teórico – Práctico Ejercicios vivenciales Dinámica de grupo Discusión dirigida	20 Horas
Que el docente interprete la potencialidad de la comunicación como alternativa para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y Asertividad - Elementos de la comunicación. - Modos de comunicación. - Fuentes generadoras de conflictos. - La comunicación como vía para mejorar las relaciones interpersonales. 	Dramatización Revisión documental Dinámica de grupo: Phillips 66	

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo Previsto
Que el docente discuta las concepciones de la motivación como herramienta psicológica para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación y efectividad laboral - Factores higiénicos y factores motivacionales 	Discusión grupal Presentaciones de casos	20 horas
Que el participante analice la relación que existe entre autoestima y trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Autoestima y trabajo 	Mesa redonda	
Que el docente comprenda las formas gerenciales usadas para la conformación de equipos proactivos	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y formación de equipos de trabajo - Liderazgo y motivación de grupo 	Discusiones dirigidas Simulaciones	
Que el participante interprete los factores asociados a la generación de stress en el trabajo y su incidencia en el desarrollo de las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Stress en el trabajo - ¿Cómo disminuir el stress? - Salud mental y trabajo 	Dramatizaciones	

Fase Consolidación (Acción a Mediano Plazo)

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

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo Previsto
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos en organizaciones humanas.	<ul style="list-style-type: none"> - El papel del mediador de conflictos - La promesa de mediación. - Más allá de Maquiavelo o el fin no justifica los medios 	Mesa redonda Lectura crítico reflexiva. Dinámica grupal: Phillips 66	20 Horas
Que el docente desarrolle estrategias gerenciales para la mediación de conflictos interpersonales en una organización educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes generadoras de conflictos - Solución de conflictos interpersonales - Estrategias de Solución de conflictos 	Revisión documental Mesa redonda Discusión dirigida con producción de síntesis escrita	
Que los participantes conozcan las formas prácticas de intervención para la solución de conflictos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Mediación técnica - Mediación cooperativa - Mediación como derivación de la cultura de los grupos formales e informales en la organización 	Revisión de material impreso Simulación Discusión dirigida con producción de informe final	

Fase Evaluación (Acción a Largo Plazo)

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

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo Previsto
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos en organizaciones humanas.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de solución de conflictos organizacionales - Programas de solución de problemas interpersonales - Procesos de mediación 	Análisis de material impreso Discusión grupal	30 Horas
Que los docentes de las Escuelas Básicas seleccionadas, evalúen la potencialidad del Programa Estratégico para la solución de conflictos interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido y alcance de un Programa Estratégico para la solución de conflictos interpersonales - Evaluación de logros 	Revisión crítico reflexiva de documentos Evaluación de programas centrada en logros Elaboración de propuestas programas	
Que los participantes de la actividad generen aportes críticos a las formas empleadas para resolver conflictos en las organizaciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de alternativas para la solución de conflictos según las características de las organizaciones educativas 	Taller	

Administración de la Propuesta

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

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

Criterios para el Control y Seguimiento del Programa

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

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

Gráfico N° 5: Secuencia de Análisis para Hacer Positivo un Conflicto Interpersonal.



Factibilidad Económica:

Los costos operativos de las actividades deberán ser sufragados mediante la colaboración de la comunidad educativa. Se consideró

pertinente solicitar aportes para el desarrollo de los seminarios talleres a la Zona Educativa respectiva.

Factibilidad Social

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

Factibilidad Institucional

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

REFERENCIAS

- Abajo, F. J. (2001). *La resolución de conflictos en el ámbito escolar*. Disponible: <http://www.rionegro.com.ar/arch200110/o30g01.html>. [Consulta: 2007, Abril 12]
- Achinstein, B. (2002). *Community, Diversity, and Conflict Among Schoolteachers: The Ties that Bind*. USA: Teacher College Press. Disponible: <http://www.tcrecord.org>. [Consulta: 2008, marzo 4].
- Apple, M (1994). *Educación y poder*. Barcelona: Paidós
- Baruch, R., Bush, R. y Folger, J (1996). *La Promesa de Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Madrid: Granica.
- Cummings, L. y Schwab, D (1993). *Recursos Humanos*. Desempeño y evaluación. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw – Hill.

- Chiavenato, I. (1994) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Fisher, P. (1996) *La Mediación de Conflictos en las Organizaciones*. España: Granica.
- Floyer, A. (1993). *Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*. Madrid: Paidós Empresa.
- Goncalves, A (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. (SLC).
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw – Hill.
- Hodgetts, R. y Altman, S (1993). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Mc. Graw – Hill.
- Jares, X. (1997). *El lugar del conflicto en la organización escolar*. En Revista Iberoamericana de Educación. No. 15. pp. 52-73.
- Klabaugh, S y Rosycki, B (2005). *The functions of Conflict in the context of schooling*. En Klabaugh & Rosycki (2005). *Understanding Schools*. New York: Harper
- Kastens, M. (1990) *Planificación Estratégica*. México: Mc. Graw – Hill.
- Kaufman, R (1983) *Planificación de los Sistemas Educativos*. Ed. Trillas. México.
- López Ordóñez, J (1996). *Gerencia Innovadora*. México: Mimeo.
- Mesa, C. (2000). *Programa de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a docentes de reciente ingreso al medio educativo rural del municipio Girardot del Estado Aragua*. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario Monseñor Arias Blanco. Maracay. Estado Aragua.
- Morales, M. (1999) *Diseño de un programa estratégico para la solución de conflictos interpersonales en las organizaciones escolares de Educación Básica, Adscritas al Municipio Escolar N°9 de Tinaco estado Cojedes*. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad Bicentennial de Aragua, Tinaco.

- Navarro, M (2003). Conflicto y colaboración organizacional en instituciones que forman docentes: una perspectiva multimétodo. Tesis doctoral. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas. [Documento en Línea]. Disponible: <http://mx.geocities.com/narodmi/docs/doc8.pdf>.
- Nieves, J, (2000). *Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias Gerenciales del Egresado de la UPEL, Maracay, para ejercer Cargos Directivos en la I y II Etapa*. Trabajo de Grado no publicado, Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escolar Lara, Maracay.
- Peñalver, A (1995). *Planificación Estratégica de la Formación*. Ediciones, Hispanoamericano.
- Porter, M (2003). *Estrategia Competitiva*. México. Compañía Editorial Continental.
- Robbins, S. (1998) *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Ruiz, J. (1990) *Gerencia estratégica*. Nirgua, estado Yaracuy: INSTIVOC.
- Salazar, J. (1998). *Gerencia en el Entorno Educativo. 1era Reimpresión*. Caracas: Editorial Norma.
- Stoner, J. y Freedman, E. (1996) *Administración*. (6a.ed.). México: Prentice – Hall.
- Tjosvold, D. (1998). *El conflicto positivo en la organización*. México: Addison Wesley.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fedeupel.
- Wayne, C (1993). *Productividad del Recurso Humano*. Legis, Bogotá, Colombia.