



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA
PUERTO CABELLO.**

Autor: Ing. Fernando Ivan Medina Alcina

Tutora: Msc. Ing. Zulay Osío

San Diego, Marzo de 2017



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA
PUERTO CABELLO.**

**Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**

Autor: Ing. Fernando Ivan Medina Alcina

Tutora: Msc. Ing. Zulay Osío

San Diego, Marzo de 2017

Dedicado a

A todos los que me inspiraron en el pasado

A los que me inspiran en el presente

A los que me están influyendo a asumir nuevos retos en el futuro

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por sobre todas las cosas por haberme dado salud y la oportunidad de iniciar y culminar con éxito otro ciclo mas de mi vida.

A mis padres por todo ese apoyo moral que me han dado en todos estos años de vida

A mi novia Elizabeth Maussa que desde hace mucho tiempo viene dándome apoyo a todos mis proyectos personales de vida con su amor, dedicación y estímulo ha influido mucho en mi, te amo mucho.

A mi tutora Msc. Zulay Osío por su excelente trabajo como asesora de este proyecto ya que me estimulo mucho a ser creativo manteniendo siempre el horizonte en realizar un proyecto de nivel y calidad como la universidad y el curso de maestría en gerencia de la comunicación se merece

A mi profesora de seminario Msc. Indira Medrano por su dedicación, apoyo en todo lo relacionado con la elaboración de este trabajo de grado

Al Dr. Ronmel Rangel que apoyo con sus consejos no solo a mi persona sino también a todo el grupo de la cohorte XI de la maestría.

A mi amiga la Ing. Sandra López que fue la que me animó a estudiar este postgrado y fue una excelente compañera de trabajo en todo momento.

A los compañeros de clase de la cohorte en especial a Zuleidy con el que compartí momentos muy entretenidos en clase, Florimar y su estilo original de ver la vida, Keyla excelente persona ejemplo de una mujer luchadora.

A todos los que de una u otra manera estuvieron presentes con sus consejos y apoyo en todos estos años.

	Página
ÍNDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
 SECCIONES O CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
II MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	14
Gerencia Estratégica.....	14
Componentes de la gerencia estratégica.....	16
Componente estratégico.....	17
Componente Organizacional.....	18

Componente Cultural.....	19
Características de la Gerencia Estratégica.....	20
Liderazgo.....	22
Supervisión.....	24
Negociación.....	26
Tipos de Conflictos.....	30
Conflictos: Individual.....	31
Conflictos: Organizacional.....	33
Estrategias de Resolución de Conflictos.....	35
Estrategia: Evasión.....	36
Estrategia: Mediación.....	37
Estrategia: Arbitraje.....	38
Sistema de variables.....	39
III MARCO METODOLÓGICO.....	40
Tipo y Diseño de la Investigación.....	40
Tipo.....	40
Diseño.....	40
Población y Muestra.....	41
Validez y Confiabilidad.....	43

Validez.....	43
Confiabilidad.....	43
Técnicas de Análisis de Datos.....	44
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnostico del sistema de comunicación organizacional actual de los docentes directores en el IUTPC.	45
Variable: Gerencia estratégica.....	46
Variable: Características de la Gerencia estratégica...	48
Variable: Conflictos Organizacionales.....	50
Variable: Estrategias para la Resolución de Conflictos	51
Análisis estadísticos de los resultados.....	53
Aplicación de matriz DOFA y formulación de estrategias...	55
Elaboración del plan gerencial estratégico para el manejo de los conflictos organizacionales a nivel directivo.....	59
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIA.....	73
ANEXOS.....	78
Anexo A Instrumento para la recolección de Información...	78
Anexo B Instrumento de validación y juicio de expertos.....	83
Anexo C Resultado de la confiabilidad.....	90

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
1	Población de estudio.....	40
2	Indicadores de la Gerencia Estratégica del IUTPC.....	46
3	Característica de la Gerencia Estratégica del IUTPC.....	48
4	Conflictos Organizacionales del IUTPC.....	50
5	Estratégica de resolución de conflictos del IUTPC.....	52
6	Correlación entre Gerencia Estratégica y Conflictos Organizacionales.....	53
7	Matriz DOFA para diagnostico de la situación conflictiva del IUTPC.....	55
8	Estrategias Gerenciales basada en la Matriz DOFA.....	57
9	Escala del tiempo en la aplicación de las estrategias.....	58
10	Plan de Acción Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello.....	61
11	Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Página
1 Grafico 1. Dispersión entre la Gerencia Estratégica y los Conflictos Organizacionales en el IUTPC alternativas 1 siempre, 2 casi siempre, 3 algunas veces, 4 casi nunca y 5 nunca.....	53



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PLAN GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA PUERTO CABELLO.

AUTOR: Ing. Fernando I. Medina A

TUTORA: Msc. Zulay Osío

Año: 2016

RESUMEN:

En el siguiente trabajo se expone un plan gerencial estratégico para el manejo de los conflictos organizacionales presentes en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Esta investigación estuvo enmarcada en la Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa de la Universidad José Antonio Páez y estuvo sustentada en las bases teóricas de Belcher (2006), Avellano (2006), Méndez (2006), para la gerencia estratégica y para los conflictos organizacionales se tomaron a Hannan (2007) y Robles (2006). La metodología empleada es de tipo cuantitativa con una población de 3 directivos y 30 docentes con cargos administrativos para un total de 33 sujetos. La recolección de datos se realizó con un cuestionario según escala Lickert, con cinco alternativas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, constituido por 33 ítems. Con respecto a la validez de contenido se realizó la consulta de expertos y para la confiabilidad se aplicó el paquete estadístico SPSS versión 19 para calcular el valor de Alfa Cronbach. Los resultados obtenidos indican que existen marcadas diferencias de opiniones entre los docentes y directivos acerca del manejo gerencial y de conflictos en la institución, lo cual hace evidente el uso del plan estratégico como una herramienta valiosa a nivel directivo para que las discrepancias encontradas entre todos los miembros de la organización tengan un punto de encuentro que les permita superar cualquier tipo de eventualidad.

Palabras clave: Gerencia estratégica, Conflictos Organizacionales, Plan Estratégico.



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

STRATEGIC PLAN TO MANAGE CONFLICTS IN PUERTO CABELLO INSTITUTE OF TECHNOLOGY.

AUTHOR: Ing. Fernando I. Medina A

TUTOR: Msc. Zulay Osío

Year: 2016

ABSTRACT:

In this paper, a strategic plan to manage organizational conflicts is presented within Puerto Cabello Institute of Technology. This research was framed in the Strategic Planning and Corporate Communications of Jose Antonio Páez University and was supported by the theoretical bases of Belcher (2006), Hazel (2006), Mendez (2006), for strategic management and organizational conflicts were taken to Hannan (2007) and Robles (2006). The methodology is quantitative with a population of 3 directors and 30 teachers with administrative positions for a total of 33 subjects. Data collection was performed using a Likert scale questionnaire, with five alternatives always, often, sometimes, rarely and never, consisting of 33 items. Regarding content validity expert consultation it was held and reliability SPSS version 19 was applied to calculate the value of Alpha Cronbach. The results shows that there are strongly marked differences of opinions between teachers and directors about conflicts management in the institution, which makes evident the use of the strategic plan as a valuable tool at management level for the discrepancies found between all members of the organization and allows them to overcome any kind of eventuality.

Key Words: Strategic Planning, Organizational Conflicts, Management Plan

INTRODUCCIÓN

El conflicto es un evento que está ligado a nuestra condición humana y puede tener muchas causas y por desgracia una vez que se inicia puede propagarse como un incendio en toda una organización. ¿Qué se puede hacer? Las organizaciones se nutren de personas con cualidades diferentes pero que tienen sus conflictos generados no precisamente en la organización, sino mas bien por agentes exógenos ajenos a la empresa y, en otros casos, son producto de situaciones internas.

Si el conflicto crece independientemente de la institución sea esta pública, privada, religiosa e incluso militar, el colapso puede llegar a ser evidente y todo se puede ir a un fondo del cual sería muy difícil regresar si no se toman las acciones correctivas para evitar llegar a esa situación. El lector puede preguntarse si los conflictos son algo que está en el ser humano, y las organizaciones están conformadas por seres humanos, entonces ¿Cómo puedo tener una organización sin conflictos?, la respuesta no es tan sencilla ya que las organizaciones tienen diferentes tamaños, unas pequeñas donde el conflicto puede ser localizado más fácil que en una empresa grande, es por eso que en toda organización se necesita de un personal capacitado para poder manejar estas situaciones.

Cada organización llámese empresa, corporación, gobiernos, entes públicos o privados e incluso educativas, tiene su respectivo organigrama y se pueden apreciar los cargos entre ellos; superintendentes, gerentes, supervisores entre otros; muchos de estos forjados con la misión y visión de sus empresas e instituciones pero ¿Capacitados para resolver conflictos?, es ahí en donde el concepto gerente se pone a prueba ya que este no debe limitarse a dar órdenes, llevar estadísticas e ir a reuniones de trabajo, el gerente debe ser capaz de usar su liderazgo para tomar las riendas de su personal y hacer de estos un equipo de trabajo lo mas enfocados en lograr las metas, pero ¿Qué ocurre si se me presentan conflictos a nivel organizacional?

Una respuesta para el gerente puede ser mayor capacitación en un área que ya desde fines del siglo pasado se empezaba a asomar en el horizonte empresarial y es la gerencia estratégica que no es una varita mágica que resuelve todo pero que ayuda al gerente a establecer una serie de variables que consideran su liderazgo para mediar, evadir e incluso arbitrar conflictos y llevarlos a una solución que satisfaga a todos los involucrados, de ahí que un gerente exitoso no solo hace cumplir con las metas organizacionales sino que además resuelve situaciones a tiempo para evitar que estas dañen el clima de trabajo, en ese aspecto cabe preguntar ¿Los institutos educativos también presentan estos tipos de conflictos?

La respuesta es sí, porque son instituciones que no están ajenas a los ambientes externos e internos que son manejadas por personal con sus propias ambiciones y metas y que en situaciones donde se está manejando el medio político pueden hacer que estas se enfrenten. De ahí que, se desea aplicar en las instituciones educativas herramientas gerenciales que permitan a sus directivos resolver los conflictos de manera efectiva y resulta beneficioso que la presente investigación se realizó en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello ubicado en el sector la Elvira Municipio Puerto Cabello ya que se han presentado situaciones en donde los conflictos organizacionales han sido recurrentes a nivel comunicativo entre la Directiva como ente gerencial y los jefes de divisiones y departamentos.

El trabajo de investigación que se presenta está estructurado de la siguiente manera: en el capítulo I se expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación general y específicos y la justificación. En el capítulo II, se plantea los antecedentes y las bases teóricas de la investigación. Asimismo, en el capítulo III, se presenta el tipo y diseño de la investigación, población y técnicas e instrumentos de recolección de datos de la investigación. Finalmente, en el capítulo IV se refleja el análisis de los resultados de la investigación, asimismo se plasman las conclusiones y recomendaciones derivadas en este estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones educativas a nivel mundial están cada vez más interesadas en crear ambientes organizacionales suficientemente eficaces para el logro de las metas institucionales como fin último de toda organización en el siglo XXI. Los métodos y procedimientos asociados al estilo de Gerencia Estratégica permiten resolver los conflictos y enfrentar los nuevos desafíos.

En ese sentido, Hannan (2007) indica "...que los conflictos organizacionales variable de estudio pueden ser una oportunidad de cambio y aprendizaje, por lo que los conflictos en centros educativos llegan a ser beneficiosos si de estos se realizan las acciones correctivas para evitar que se repitan" (p.8); sin embargo, los cambios puede ser vistos como una amenaza, sobre todo en un ambiente donde los docentes que han ejercido funciones administrativas vienen con viejos paradigmas de gestión del siglo pasado y en algunas ocasiones se aferran a mantener esas prácticas sin entender que en el mundo globalizado las organizaciones deben evolucionar.

De ahí que, Belcher (2006) dice que "...estos cambios repercuten sobre el desempeño y desarrollo, al modificar el comportamiento del individuo para elevar el aprovechamiento de los recursos, mejorar la calidad y productividad de los servicios educativos mediante la adecuada combinación de acciones gerenciales, ante conflictos organizacionales". (p. 384) por lo que, cuando en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello se presentan conflictos, la gerencia estratégica puede aportar las herramientas que permitirán al gerente educativo minimizar dichas situaciones que pueden resultar apremiantes. Por consiguiente, la gerencia estratégica se presenta como una alternativa de afrontar los conflictos para prevenirlos o limitarlos a niveles que no afecten completamente el funcionamiento de la institución.

La gerencia estratégica en Venezuela, ya desde finales del siglo pasado se estuvo asomando la posibilidad de emplear este sistema en la educación venezolana, transformar al viejo director de escuela, liceo, institutos tecnológicos y rectores universitarios en un gerente educativo que a través de su liderazgo pudiera afrontar los conflictos de manera eficiente, como lo indica Avellano (2006), cuando se refiere, al director como un gerente el cual

Debe ser considerar la gerencia estratégica como la herramienta organizacional con el fin de proporcionar una eficiencia pedagógica, administrativa y comunitaria donde no se hace tradicional la conducción administrativa, sino que se reorienta para el manejo de los conflictos organizacionales. (p. 46).

El cuerpo directivo del IUTPC afronta los conflictos tales como reclamos del personal obrero en materia de dotación de artículos de limpieza, uniformes e incluso beneficios sociales, reclamo docente con relación a cargas académicas, asensos, cumplimiento de horarios, reclamos administrativos en relación a presupuestos, compras entre otros y sin mencionar los sindicatos asociados a cada uno de estos gremios; por otro lado están los reclamos estudiantiles tales como transporte, comedor, insumos de laboratorios y frente a estos escenarios la directiva requiere de ambientes que eviten el aislamiento de su personal, hostilidad, rechazo, pérdida de autoridad y trasladarlo todo a metas que satisfagan a todos y cumplir con los objetivos propuestos para elevar la calidad dentro de la institución, además de que los conflictos generan el incumplimiento de las metas institucionales que es un factor grave e importante que se debe resolver, más aún cuando estas instituciones están aplicando un nuevo formato de educación universitaria a través de la misión alma mater.

Como parte de esta nueva misión educativa el director y sus subdirectores administrativo y docente tienen como competencias administrativas representar al Instituto ante las diferentes instancias administrativas y académicas, así como asistir a las sesiones y reuniones académicas y administrativas con la finalidad de atender los asuntos relacionados con la operatividad del instituto y su relación con los proyectos

institucionales, cumplir y hacer cumplir la legislación universitaria, los planes, programas académicos, los acuerdos y dictámenes de los órganos colegiados Institucionales, así como los acuerdos y dictámenes de los Consejos de Directivos del Instituto, además de formular y proponer ante las instancias conducentes, iniciativas de políticas, estrategias, planes y programas académicos, para su régimen interior, así como las disposiciones para su ejecución, seguimiento y evaluación. Garantizar el desarrollo de las actividades del Instituto con base en lo previsto en la legislación universitaria y aplicando las medidas disciplinarias y sanciones conducentes. Vigilar el cumplimiento de políticas, estrategias y disposiciones para el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

Aunado a que como ente dependiente del Ministerio del Poder Popular para la educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) debe seguir los lineamientos de la misión alma mater en donde se plantean los Programas Nacionales de Formación (PNF) que surgen como una alternativa a la educación tradicional universitaria y en donde se conecta a las universidades con el sector productivo y social del país, esto genera que el cuerpo directivo debe incorporar a las comunidades las cuales a su vez pueden generar conflictos organizacionales debido a las características particulares de cada colectividad y su búsqueda de soluciones a sus problemas diarios de ahí que, surgirían conflictos disfuncionales que no van a permitir cumplir las metas institucionales debido a que se mezclan los intereses de los docentes, administrativos, obreros y comunales.

En ese aspecto la directiva requiere del apoyo de las jefaturas de división y departamentos que son los subalternos en el organigrama de la institución y son los que deben ejecutar las órdenes emanadas del consejo directivo, vale acotar que constituyen la población de estudio de la investigación; en ese aspecto surgen las preguntas

¿Los jefes de dichas divisiones tienen clara las metas organizacionales tales como vigilar el cumplimiento de políticas, estrategias y disposiciones para el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de la institución?
¿Existe un plan gerencial de comunicación interna y externa en la organización

entre docentes jefes de departamentos y directiva? ¿Cuales debilidades encuentran ellos de la directiva como cuerpo gerencial?

Las respuestas pueden ser muy variadas entre todos los miembros y es por eso que la gerencia estratégica debe ser parte de la labor institucional que hará posible la conducción, administración y la relación entre los procesos productivos complejos y los objetivos de la gerencia educativa, de ahí que Cedeño (2006) menciona "...que la gerencia estratégica es una herramienta principal con que cuenta una gestión para enfrentar los retos actuales y futuros de una organización u institución, por ello es importante comprender esta herramienta gerencial para solucionar conflictos organizacionales." (p.91)

Actualmente en algunas instituciones públicas, en especial las de educación media se ha implementado la gerencia estratégica como lo demuestra Montiel (2012) en su trabajo de grado donde evaluó los conflictos organizacionales en dos centros educativos del estado Zulia y llego a la conclusión de que este tipo de gestión se está consolidando como alternativa a la solución de problemas, de ahí que estos aspectos, se han reflejado con hechos concretos, en los que los directores participan activamente en las acciones exigidas en la ley, en otras palabras, la gerencia estratégica, ha de ser entendida como un proceso de acción institucional que hace posible la conducción, administración y relación entre los procesos productivos complejos y los objetivos de la gerencia educativa estratégica.

En este sentido este proyecto de investigación plantea construir el plan gerencial estratégico para el manejo de conflictos organizacionales por parte de la directiva, de tal forma es pertinente abordar el tema con el diagnóstico docente sobre los conflictos más recurrentes en la comunicación organizacional; afín de propiciar que el cuerpo directivo ofrezca soluciones a través de la gerencia estratégica para fortalecer las áreas más críticas de la institución, llámese jefaturas de división, departamentos y áreas.

Ante esta situación se consideran las siguientes preguntas:

¿Cuál es el sistema organizacional actual de los docentes directores en el IUTPC?

¿Cómo se afectan las metas organizacionales asociadas a competencias comunicacionales del nivel gerencial?

Desde el punto de vista de la descripción de cargo ¿Cuáles son las competencias organizacionales para ejercer un cargo gerencial o directivo en el IUTPC?

¿Cuáles son los conflictos organizacionales que existen en el nivel gerencial?

¿Cuáles son las características del plan estratégico gerencial para reducir los conflictos en la organización?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Establecer un plan gerencial estratégico para minimizar los conflictos organizacionales a nivel de docentes directivos.

Objetivos Específicos

- Ø Diagnosticar el trabajo organizacional de los docentes directivos en el IUTPC.
- Ø Formular estrategias organizacionales a la directiva que contribuyan a la mejora de la relación entre ellos y los docentes en el IUTPC.
- Ø Crear un plan gerencial estratégico que permita a los directivos manejar los conflictos organizacionales de una manera gerencial.

Justificación de la Investigación

El IUTPC como organización educativa debe actualizarse constantemente y más aun si son formadores de profesionales a nivel universitario, para ello el cuerpo directivo debe ser especialista capaz de incrementar el rendimiento de sus subalternos en todos los departamentos, resolviendo de manera efectiva los conflictos y utilizando los instrumentos de la gerencia estratégica para

implementar con mayor efectividad los planes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología.

Es por eso que esta investigación considerará aspectos tales como conflictos a nivel individual, organizacional y las estrategias aplicadas por la directiva conociendo la cultura organizacional del IUTPC, también se examinará la opinión de los docentes subalternos que ocupan cargos de jefatura para que evalúen la gestión de la directiva y se comparen dos visiones no para definir quién está en lo correcto si no para encontrar un punto común que permita aplicar las teorías de la gerencia estratégica con instrumentos necesarios para evaluar las situaciones conflictivas de la institución.

Desde el punto de vista práctico se establecerá el uso de la planificación estratégica como una alternativa orientadora de recursos humanos en el IUTPC, con base en la elaboración de modelos que puedan ser utilizados en situaciones particulares y recordando que la institución no solo está conformada por un cuerpo de docentes y estudiantes sino también por personal administrativos y obreros, esta comunidad demandará a un líder educativo que pueda manejar los conflictos con un criterio gerencial que le permita mantener el dialogo, la cooperación y la ayuda en todos los aspectos a fin de mejorar las relaciones humanas dentro de la institución y del colectivo que forma parte del Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello.

El aporte social que presenta esta investigación es un factor a considerar ya que en la actualidad los institutos y colegios universitarios están en contacto con las comunidades y esta relación ha conllevado que los miembros directivos participen en asambleas comunales en donde se han encontrado con conflictos no solo en materia educativa, sino también en otros aspectos relacionados con el convivir de dichas comunidades.

Como contribución final de este trabajo enmarcado en la línea de investigación planificación y comunicación estratégica corporativa de la Universidad José Antonio Páez (UJAP) se busca dar un aporte que permita a cualquier directiva conocer el origen de los conflictos más frecuentes y una vez identificados una metodología de trabajo para afrontarlos de tal manera que

una organización pueda desarrollarse en un ambiente más sano y a su vez tener una experiencia que servirá a futuros cargos directivos como ejemplo de resolución de conflictos principalmente si estos son de tipo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta los antecedentes previos relacionados con la gerencia estratégica y resolución de conflictos en instituciones educativas así como también los fundamentos teóricos aplicados a dicha investigación, sistema de variables con su definición conceptual y cuadro operacional.

Antecedentes de Investigación

Para la presente investigación se realizaron las siguientes consultas de trabajos de grado relacionados con el propósito de fundamentar las bases necesarias para lograr el objetivo final de la investigación, en este sentido Hurtado (2015) de la Universidad de Carabobo, realiza una investigación con el objetivo general de proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar “Naguanagua Estado Carabobo. Las bases teóricas estaban sustentadas en: Manes (1999), Antúnez (2000), Drucker (2001), Chiavenato (2007), Stoner (2008), Serna (2005), Nuevo Modelo Educativo Bolivariano. Fundamentada en la teoría de la Comunicación, Teoría X e Y de McGregor y la Teoría de las Relaciones Humanas.

El estudio se enmarca en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con alternativa de respuesta policotómica: (Siempre, Algunas veces y Nunca), el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verifico su confiabilidad a través de la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, que arrojó resultado de 0,82 lo que confirmo que el instrumento es altamente confiable.

Se evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta a las actividades planificadas escasamente se la hace seguimiento y control. El personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables. Lo que se recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

Como aporte valioso a este trabajo de investigación está en que se mencionan propuestas estratégicas a los directivos para que mejoren el clima organizacional y recomienda escuchar y hacer parte de la gestión a los mismos docentes.

Seguidamente Palmar, (2015) en la Universidad Rafael Urdaneta realizó una investigación para determinar el grado de relación entre Liderazgo Estratégico del Gerente y Relaciones Interpersonales Docentes en las en Educación Básica Primaria del municipio Mara, parroquia Tamare, del estado Zulia. Se ubica en la línea de investigación gerencia educativa. La variable Liderazgo Estratégico se fundamentó en los aportes de Álvarez, (2009) Bowman, (2008), otros, y Relaciones Interpersonales, con los postulados de Chiavenato, (2010), otros. La investigación es descriptiva correlacionar con diseño de campo enmarcada en un diseño no experimental transeccional.

La población estuvo constituida por seis (06) directivos y cuarenta y cinco (45) docentes estudiadas en su totalidad por ser una población censal. La técnica utilizada para recabar la información fue instrumentos versionados dirigido a los directores y docentes tipo cuestionario que contempló cuarenta y dos (42) ítems de selección con preguntas cerradas siguiendo la escala Lickert. Fue validado por cinco (05) expertos y sometido a prueba piloto determinando la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados

fueron para la variable Liderazgo Estratégico se obtuvo ,8242 y, a la variable Relaciones Interpersonales obtuvo como resultado 8514.

Para el análisis correspondiente se aplicó el paquete estadístico SPSS. Versión 19.0 calculando frecuencias y porcentajes, y se concluyó que mientras más alta sea la incidencia Liderazgo Estratégico, mayor será las Relaciones Interpersonales y viceversa. Asimismo mediante los resultados obtenidos, se hace necesario mejorar las decisiones consensuadas, la motivación y el trabajo en equipo puesto que presenta debilidad declarada por los directivos y docentes en las instituciones objeto del estudio. Se recomienda impulsar el diálogo constructivo entre los todos los miembros de la institución, con el propósito de promover el trabajo en equipo que permitan tomar decisiones consensuadas por parte de todos los miembros de la organización.

Este trabajo presenta un factor importante en la investigación aquí descrita y es la influencia del liderazgo como promotor de las relaciones interpersonales, el proyecto establece que la falta de dialogo afecta mucho la toma de decisiones por lo que el director debe emplear su liderazgo para promover la gerencia estratégica en los conflictos.

En ese mismo orden de ideas Monitel (2012) realiza una investigación en la Universidad del Zulia titulada “Gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de educación primaria bolivariana” La investigación tuvo como finalidad establecer la relación entre la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Primaria de las escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada. La misma se enmarcó en la línea de investigación gerencia educativa y estuvo soportada en los fundamentos teóricos de Belcher (2006), Avellano (2006), Chiavenato (2007), Méndez (2006), para la variable Gerencia Estratégica y para los Conflictos Organizacionales se tomó a Hannan (2007), Robles (2006), entre otros.

Por su naturaleza, la metodología es descriptiva, con diseño de campo, no experimental – transeccional. La población estuvo representada por 7 Directivos y 54 docentes para un total de 61 sujetos. La recolección de datos se

realizó con un cuestionario según escala Lickert, con cinco alternativas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, constituido por 33 ítems. Con respecto a la validez de contenido se realizó la consulta a 5 expertos y para la confiabilidad se aplicó la fórmula de Coeficiente de Alfa Cronbach, con una prueba piloto a 10 personas, se obtuvo la confiabilidad de 0,93.

Los resultados estadísticos en el estudio permitieron obtener una correlación entre las variables gerencia estratégica educativa y conflictos organizacionales a través de una prueba de Correlación de Pearson de 0.634 a un nivel de significación de 0.01, lo cual indica que hay una relación moderada significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la gerencia estratégica aumenta de forma media o moderada los valores de la variable conflictos organizacionales en las instituciones objeto de estudio. Lo cual permite inferir, que la gerencia estratégica educativa tiene un alto grado de consolidación en las instituciones educativas de estudio, impactando positivamente en los conflictos organizacionales que en ellas se desarrolla.

Este antecedente es sumamente valioso ya que provee el marco referencial para esta investigación y aporta los conceptos teóricos y la metodología empleada relacionados con la gerencia estratégica y la resolución de conflictos. El proyecto muestra como un gerente educativo debe manejar los conceptos relacionados a la resolución de disputas que pueden presentarse en la institución y como estos se están aplicando en el sistema de educación media.

Desde el punto de vista de gerencia estratégica y conflictos, Romero (2011) realizó su trabajo en la Universidad Rafael Urdaneta y tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión estratégica del gerente educativo y conflictos organizacionales en las instituciones educativas del Municipio Escolar Maracaibo N° 6 del Estado Zulia. La misma se enmarco en la línea de investigación gerencia educativa en el eje temático gestión estratégica y conflictos organizacionales. Apoyándose en los postulados de Belcher (2006), Avellano (2006) Chiavenato (2007), Méndez (2006), para la variable Gestión Estratégica y para los Conflictos Organizacionales Hannan (2007), Robles

(2006), entre otros. Por su naturaleza, la metodología es descriptiva, con diseño de campo, no experimental – transeccional. La población estuvo representada por 9 Directivos y 51 docentes para un total de 60 sujetos. La recolección de datos se realizó con un cuestionario según escala Likert, con cuatro alternativas constituida por 33 ítems. Con respecto a la validez de contenido se realizó la consulta a 5 expertos y para la confiabilidad se aplicó la fórmula de Coeficiente de Alfa Cronbach, con una prueba piloto a 20 personas, dando como resultado una confiabilidad de 0,9117 para la primera y 0,7657 para la segunda, lo cual determina un instrumento confiable.

De ese modo, al determinar la relación entre gestión estratégica del gerente educativo y conflictos organizacionales se realizó una prueba de Correlación de Spearman de 0.634 a un nivel de significación de 0.01, lo cual indica que hay una relación moderada significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la gestión estratégica aumenta de forma media o moderada los valores de la variable conflictos organizacionales en las instituciones objeto de estudio o viceversa. Lo cual permite inferir, que la gestión estratégica del gerente educativo tiene un alto grado de consolidación en las instituciones educativas de estudio, impactando positivamente en los conflictos organizacionales que en ellas se desarrolla.

Este trabajo refuerza muchos los conceptos emitidos anteriormente en que el uso de la gerencia estratégica en conflictos organizacionales a nivel de educación media entre docentes y directivos están siendo cada vez más empleados en nuestro sistema educativo.

Por último, León (2009) realizó un trabajo en la Universidad Nacional Experimental de Guayana con el propósito de determinar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción del personal docente de los centros de educación inicial de la fundación del niño bolívar. Consistió en una investigación descriptiva, correlacionar. La población estuvo conformada por cuarenta y dos (42) docentes. Para el logro de los objetivos planteados se procedió a la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas, utilizando una escala tipo Likert la cual consto de tres partes: datos descriptivo de la

población, y las variables clima organizacional y satisfacción laboral; constituida por una serie de preguntas asociadas a los factores identificados como dimensiones de estas variables. Dicho instrumento se validó mediante el juicio de expertos y se realizó una prueba piloto para determinar la confiabilidad, obteniéndose los siguientes resultados: 0,8814 para la variable clima organizacional y 0,9389 para la variable satisfacción laboral al aplicar el método alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos evidencian que existe un clima organizacional abierto, caracterizado por: un flujo de mensajes de tipo descendente, un liderazgo más o menos flexible que les permite a los docentes asumir ciertas responsabilidades, el personal docente posee sentido de responsabilidad, espíritu de compañerismo, identificación con la institución. En cuanto a la satisfacción laboral, los docentes se sienten satisfechos con el desempeño de sus labores aun cuando se pudo deducir que la remuneración percibida no responde a sus expectativas. Con respecto a la relación entre ambas variables, éstas presentaron una correlación significativa, lo que permitió suponer que algunas las dimensiones del clima parecieran tener incidencias sobre algunas dimensiones de la satisfacción laboral. Se hacen importantes recomendaciones a la institución.

Lo importante de este trabajo y su aporte a esta investigación radica en que el clima mejorado en la institución con un flujo constante de mensajes y un liderazgo consiente hace que el personal docente labore con armonía y el éxito radica también en la gestión directiva que acepto el cambio y los nuevos paradigmas organizacionales. Por otro lado, enriquecen el presente trabajo ya que dejan bases sólidas para implementarlas al nivel universitario donde también se presentan situaciones que deben mejorar a nivel organizacional.

Bases Teóricas

Para la realización de este trabajo utilizaron los siguientes fundamentos teóricos que van a sustentar la investigación en los campos de la gerencia y la resolución de conflictos organizacionales.

Gerencia Estratégica

En las situaciones conflictivas como las que se pueden encontrar en cualquier institución educativa, los gerentes de dichas organizaciones deben asumir nuevas posiciones para alcanzar los objetivos trazados en función de lograr las políticas educativas e institucionales y minimizar los conflictos, eso va a depender del modelo gerencial que estos lleguen a establecer como una postura que lo orienta en los nuevos retos de los centros educativos. Para Sallenave (2000) "...si se quiere entender la estrategia, hay que conocer al estratega, a los ejecutivos y a los ejecutantes", es decir, en el ámbito educativo al gerente y a sus docentes los cuales constituyen el cuerpo social de la institución". (p. 69)

Para el autor un director gerente debe aplicar la estrategia no solo como acción sino también como modificador estructural de la institución logrando así al desarrollo del personal, en ese aspecto, Bentley (2005) , expresa que la gerencia estratégica "...es el proceso indispensable por el cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (p. 102), de eso se deduce, que la gerencia estratégica es un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos, sus planes de acción, es decir, que el gerente debe valerse de está, para obtener cambios, transformaciones y superación del personal dentro del centro educativo.

La gerencia estratégica es un recurso valioso para mejorar la calidad educativa porque permite la actualización del personal directivo desde el punto de vista profesional y puede lograr que haya cambios y transformaciones no solo institucional sino también social logrando así la mejoría del entorno en donde todos los actores estén presentes. Para Sánchez (2005), la gerencia estratégica:

Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización...otro aspecto de gran importancia de esta gerencia consiste en el trato de los seres humanos; en tal sentido para la mayoría de los gerentes resulta esencial conocer a fondo los aspectos técnicos y humanos del proceso total de la gerencia (p. 23).

De esto se puede inferir, que la directiva y los docentes del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello objeto de estudio, deben ser capaces de emplear esta herramienta gerencial para impulsar los cambios necesarios sin menoscabar la condición humana, deben aprender e incentivar la preparación, el compromiso aún cuando ciertos miembros encuentren resistencia a dichos cambios ya que el desarrollo se logrará cuando en este mundo globalizado las instituciones que se adapten mejor aplicando la gerencia estratégica tendrán una ventaja muy significativas a aquellas que se nieguen a cambiar y afronten los conflictos como una lucha de poder.

Componentes de la Gerencia Estratégica

Los componentes de la gestión estratégica son todos aquellos mecanismos mediante los cuales la administración se organiza. Entre ellos están: el estratégico, organizacional y cultural que serán evaluados en el IUTPC en ese aspecto, Correa (2005), expresa que los elementos de la gerencia estratégica involucran los aspectos "...estratégicos, organizacionales y culturales, los cuales pueden perfeccionarse" (p. 99). Desde esa perspectiva, tienen un sentido analítico y otro pedagógico, donde el primero se observa a través de su profesionalismo y por ser captador de realidades, por otra parte, en su sentido pedagógico convierte el centro educativo en un mundo creativo para lograr que los estudiantes, docentes, padres, representantes y vecinos de la comunidad se integren de una manera comprometida y solidaria

Por otra parte, Parra (2005), expresa que los componentes son las "...características prácticas que le permiten a un individuo guardar una relación causal con su desempeño efectivo o superior en el puesto"(p. 78), de ese modo, se hace referencia a la gerencia estratégica educativa para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto dentro de la organización educativa

Asimismo, Luna (2005), plantea que la gerencia estratégica educativa integra "...un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y

nivel de desempeño y agrega”(p. 79), que estos componentes permiten orientar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, los componentes de la gerencia estratégica educativa son los medios para alcanzar la integración dentro de los centros educativos

Complementa Huertas (2008), que los componentes de la gerencia estratégica conducen al director a tener en cuenta un estilo de dirección, un conjunto de procedimientos, la preocupación por la eficacia y la eficiencia, es decir, que los componentes son los ejes, principios generales de gerencia para asegurar el funcionamiento de las organizaciones productivas. De allí, los componentes que se describen a continuación:

Componente Estratégico

El componente estratégico, según Carreño (2005), “...está íntimamente ligado a la actividad gerencial la cual crea una oportunidad de encuentro con el otro, plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social” (p. 58), porque es allí donde tiene razón de ser, ya que es a través de ella que los directivos y docentes logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones educativas, mediante el manejo de los conflictos organizacionales .

Eso implica, que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización educativa se establecen gracias a la eficiencia, sea ésta pedagógica, administrativa o comunitaria; donde la acción del gerente educativo permite asignar y delegar funciones, además de establecer compromisos institucionales. Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice la integración que vivifica la pertinencia y cooperación, en el marco de la cultura organizacional, donde cobra sentido, el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Para Correa (2005), deben existir unos principios estratégicos básicos con los cuales se desarrollen las organizaciones y permitan orientar cada actividad en el marco de parámetros de calidad de todo el proceso convirtiendo en rutina diaria la gestión empresarial, para ello debe "...determinarse las necesidades de los usuarios, al grado de satisfacción que proporciona la competencia y la capacidad para alcanzar mejores resultados" (p. 250), lo cual sirve de criterios para saber si la gerencia estratégica se está desarrollando efectivamente.

Por su parte, Barroso (2007) opina que el componente estratégico debe "...partir de las necesidades del interesado, con una marcada orientación hacia el futuro auditando todos los elementos que conforman la organización para aumentar su competitividad" (p. 108). En definitiva, el componente estratégico es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier institución es lo que le da vida a la estructura y a la organización, se puede decir, que ocupa un lugar central porque mediante la transmisión de la información se pueden coordinar las ideas, sentimientos y actividades, así como también el personal y sus actividades en la búsqueda de objetivos comunes y la satisfacción social del entorno del centro educativo, para evitar los conflictos organizacionales así como los obstáculos administrativos.

Por esta razón, el investigador plantea que el gerente educativo no debe carecer de canales organizacionales, porque genera lentitud en los procesos y en las acciones docentes, asimismo, produce retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas institucionales, además de romper con una comunicación abierta hacia la comunidad educativa, ya que esto impediría alcanzar los objetivos, que conducen a la solución de los problemas del centro educativo.

Componente Organizacional

Para lograr el éxito en cualquier organización educativa se necesita integrar piezas fundamentales que componen el trabajo o función del gerente, o a través de mecanismos organizacionales, que deben visualizarse y aplicarse bajo un enfoque integral, que para Linares (2005), se "...trata de la planificación estratégica, gestión institucional y la coordinación de acciones" (p. 147), como

elementos que interactúan con el resto y los habilita o inhibe, dependiendo de cómo se estructure el elemento y sus indicadores de relaciones con los demás, enmarcada en una gerencia estratégica.

Desde esa perspectiva, Maubert (2006), propone que el componente organizacional "...ha de ser el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos" (p. 7), de esto se infiere, que el componente organizacional pueda contribuir a resolver los conflictos organizacionales de todos los miembros de la comunidad universitaria, apoyándose en la responsabilidad y el respeto mutuo, así como también, en la honestidad.

En tal sentido, Simones (2007), plantea que el componente organizacional se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, "...es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas" (p. 601).

Con respecto a esto, el mismo autor puntualiza que el componente organizacional es un recurso dentro de la gerencia estratégica, el cual le permite exponer cambios organizacionales, los cuales deben ser llevados a cabo con la participación de todos, para crear una integración en las instituciones, donde se reunirán en grupo, para proponer objetivos, elaborar programas determinados a buscar soluciones. De igual forma, se espera que los miembros del centro educativo respondan con una actitud positiva y con lealtad para la organización, donde la acción del director propicie el enriquecimiento del puesto de trabajo, para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales no se deterioren porque los profesores, alumnos padres y representantes sentirían que son uno dentro de la institución y esto implicaría que consolide la integración, la cual se reflejaría en el rendimiento del trabajo, la cooperación y la participación dentro de cada actividad con fines comunes.

Componente Cultural

La gerencia estratégica, tiene como requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la institución educativa el componente cultural, que

según Galindo (2008) "...es uno de los módulos altamente desafiantes y móviles de la educación actual" (p. 46). Por eso, el director debe estar introducido, en los valores institucionales, la cooperación y la confrontación permanente, elementos que contemplan un marco de cambio e innovación constante. Con respecto al componente cultural de la gerencia estratégica educativa, Urrego (2006), plantea que "...las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares" (p. 37). Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura, de allí, que la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias, de ese modo, la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

A este respecto, la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada organización y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. En este sentido, los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje, los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros que conforma la institución, con la finalidad de ofrecer sus conocimientos.

Sin embargo, Guiot (2005), considera que el componente cultural permite al director "...interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización" (p. 10). Da una idea de lo que se espera, además ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. De eso se deduce, que le permite a la organización aprender, donde sólo gracias a su cultura puede ser más que la suma de sus miembros, mediante ésta se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización, con el propósito de crecer continuamente, en comunidad.

En virtud a lo señalado, se puede afirmar que el componente cultural según Torres (2007), posee características profundas en relación con la personalidad de la institución educativa, "...donde se encuentran las creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización" (p. 46), por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y el comportamiento de la organización, sin olvidar, que el director es el administrador a quien corresponde los procedimientos de gerencia de primera línea, sin descartar su participación ocasional en la toma de decisiones estratégicas.

Características de la Gerencia Estratégica

Las características de la gerencia estratégica permiten crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios. Es decir, que las características están estrechamente definidas mediante el desempeño de las funciones gerenciales, como estructura de la que se dota una sociedad para la consecución de sus fines, actúa a nivel educativo fundamentalmente a través del sistema escolar y por medio de disposiciones de obligado cumplimiento.

Desde esa perspectiva, se establece que las características de la gerencia estratégica según Ferrer (2006), "...se basan en una normativa de autonomía en los centros escolares donde se establecen sus propias estrategias de acción pasando a ser, consecuentemente, más responsables en cuanto a los resultados" (p. 58), de ese modo, se mantiene un sistema de relaciones con el sistema socio-cultural, donde la concepción misma de la educación está ligada a la persona, quien, a su vez y en función de su propia historia, desarrolla una parte importante de su vida en contextos concretos, debiendo ser líderes, supervisores y negociadores.

En ese sentido, las características de la gerencia estratégica, involucra según Roger (2009), el ser del director educativo, además, se deben conocer los postulados, misión y visión de las instituciones enfocando los esfuerzos en las necesidades del sistema educativo expuestas en los documentos oficiales de la administración entrante, de igual manera, la organización educativa hacia

un futuro de alianzas, flexibilidad en la ejecución del trabajo manteniendo propósitos unitarios en la formación de líder de líderes (p. 86).

Para Drucker (2007), las características se mueven en torno a lo operacional donde se ofrecen alternativas de trabajo como lo es la naturaleza interdisciplinaria, conjunto de conceptos, principios, técnicas, conocimiento y los enfoques eclécticos. En diferentes planificaciones son las piezas básicas para que el administrador pueda dirigir operacionalmente y efectivamente su organización (p. 91).

Seguidamente, Marsick (2007), explica que estas características distinguen al personal de las organizaciones, son utilizados constantemente para el cambio institucional, ya que le ofrece la oportunidad de trabajar con las situaciones diarias o especiales dentro del sistema educativo (p. 51). Para poder lograr una organización inteligente y virtual, es necesario que el director educativo sea un futurista donde la autoridad sea integral, además muestre su liderazgo, supervisión y negociación para resolver las situaciones que se generen de los conflictos, así como el considerar las habilidades, valores personales o aptitudes como reales, asimismo la unión de principios, metas con un fin común educativo donde el poder se logre por referencia y no por autoridad legal, con esto se evidencia, una relación donde los límites son necesarios, para la organización educativa y sus acciones institucionales, así como para la buena gerencia estratégica educativa. Partiendo de estos planteamientos Marsick (2007, p. 53), refiere entre las características de la gerencia estratégica las siguientes:

Liderazgo

En los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones e instituciones a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica, así ejerce influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y

control, a quienes todos siguen, son los líderes que se convierten en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo.

Para Durán (2005), el liderazgo "...es una característica que todas las personas, en mayor o menor proporción, asumen en distintos momentos y circunstancias" (p.484). Cada vez que alguien trata de influir en la conducta de otra persona, se está ejerciendo una función de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia, donde el director es aquella persona que busca siempre el logro de los objetivos del equipo sin anteponer sus deseos y necesidades personales, sin buscar un reconocimiento público. Un líder es ante todo un modelo para el equipo, un guía, un motivador. Asimismo, Vásquez (2008), señala que el liderazgo dentro de la gerencia del director involucra, que "...como líder deber ser el mayor facilitador del trabajo en equipo y nunca convertirse en un obstáculo" (p. 73). Para ello requiere participación en las decisiones, espacio para el desarrollo de la creatividad y el manejo productivo de los conflictos organizacionales, mucho entusiasmo y perseverancia para llevar al equipo al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo individual y grupal.

Es por eso, que para el mismo autor, es relevante que el gerente educativo dentro de su gerencia estratégica posea tres capacidades básicas; a) saber diagnosticar el problema, b) adaptar la conducta para solucionarlo y c) comunicar las soluciones, con el fin de fortalecer su capacidad para decidir libremente y generar una actitud que permita a los miembros y organizaciones definir, diseñar y elaborar sus procesos a partir de su propia experiencia, para transmitir y comunicar alternativas de solución que mejoren la calidad educativa.

Precisamente, en esa situación, se genera, avanza, discurre y comienza a redefinirse el concepto de liderazgo, hoy se es más consciente de la capacidad crítica y constructiva de los miembros del centro educativo, su potencial creativo y reflexivo, donde el director mediante su capacidad gerencial integral, logre administrar los conflictos organizacionales valiéndose del conocimiento como herramienta para la democratización, y los espacios dentro de la

institución estén en mejor armonía, demostrando así, el fortalecimiento en la capacidad de gestión. Al respecto, Correa (2005), manifiesta que:

El liderazgo del director moviliza y disminuye su gestión estratégica, considerando que debe conjugar en su personalidad y desempeño profesional, humano y social, algunos de los siguientes indicadores; autodominio, flexibilidad mental y actitudinal, sensible, respetuoso y afectuoso, así como comunicativo, planteando que las características anteriores, se materializan en la personalidad líder del gerente educativo, entendiendo que el liderazgo dinámico y eficaz, será la clave para el crecimiento y el éxito de cualquier organización, así como para el manejo de los conflictos organizacionales, mediante acciones que permitan solucionar los problemas (p. 28).

Supervisión

Dentro de la gerencia se estudió cada una de las partes que hacen de ésta un proceso, sus actores, sus funciones y sus áreas de competencias. Dentro de cada una de estas partes inmersa está la supervisión, donde según Brito (2005), "...es una aplicación administrativa, vinculada dinámicamente a las funciones administrativas para garantizar el desarrollo de dicho proceso en las mejores condiciones" (p. 48).

Para González (2007), la supervisión, implica "...una serie de funciones, actividades en sentido planificado, organizado, direccional, coordinado y evaluado" (p. 44), la cual se traduce en el generar acciones o cursos de acciones destinadas a guiar, enseñar u orientar a personas o grupos de personas para hacer posible el logro de determinados objetivos. Es decir, que la gerencia estratégica educativa debe reorganizar las acciones del personal docente en función de determinados objetivos claramente planificados. Asimismo, Blanco (2005), manifiesta que la supervisión "...es una acción positiva dinámica y democrática que tiene por objeto mejorar la educación mediante el perfeccionamiento continuo de todas las personas involucradas: el estudiante, el docente, el administrador, el progenitor o cualquier otra persona legal" (p. 89).

En relación a las posturas anteriores, se infiere, que la supervisión es una actividad permanente dentro de la gerencia estratégica educativa tiene por

objeto conocer como realizan los directores y docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo; estimular a los educadores cuando lo hacen bien y muestran experiencias que puedan aprender los demás; entrenarlos para que interpreten y ejecuten las instrucciones que reciben; prepararlos para que acepten las decisiones de sus superiores y, finalmente actualizarlos para que puedan adaptar su comportamiento a los cambios del mundo moderno y la dinámica como éstos ocurren.

En otro aspecto, Fernández (2005), expone que la supervisión "...viene a ser un servicio técnico experto destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo institucional" (p.22), de ese modo, la supervisión presta atención a los fundamentos de la educación y orienta el aprendizaje y su mejoramiento dentro de la meta general de la educación, es decir, el fin de la supervisión es el mejoramiento de los proceso educativos.

Desde esa postura, la supervisión ha ido demostrando dentro de la gerencia estratégica educativa, logros en los objetivos planteados, subrayando que el acompañamiento formativo del docente y el intercambio de sus prácticas con otros actores, sea de una misma escuela o de otro centro educativo, valore cada día más la existencia de personas directamente responsables de ser compañeros organizacionales.

Cabe destacar, que el gerente educativo necesita más que nunca orientar el acompañamiento armónico, que significa para la autora estar presente, orientar y compartir experiencias que enriquezcan a todos los miembros de la institución educativa para enfrentar las dificultades propias del aula y del centro, lo cual es sólo posible en el marco de un sano nivel de relaciones personales y de comunión organizacional.

Para Martínez (2005), la supervisión "...se sustenta como proceso en el desarrollo armónico y coherente de cualquier acción profesional" (p.76). En ese marco, la supervisión contempla transformaciones de calidad en todas las estructuras escolares.

Al respecto, Siliceo y Col (2006), define la supervisión "...como la forma de conocer, crecer y aprender dentro de la organización educativa, para tener capacidad y asertividad en las decisiones, además de trabajar de manera constructiva con orientación al logro y de visualizar un futuro deseado" (p. 102). Desde este punto de vista, estos elementos son condicionantes de la gerencia estratégica educativa pues se entienden y aplican analógicamente a la vida de toda organización y lo más importante es que son fundamento de una supervisión educativa inteligente. Por su parte, Torres (2008), puntualiza que la supervisión se refiere "...a un proceso de madurez y mejora continua" (p. 99), que se ha venido incorporando de manera eminente en el campo educativo. Donde es pertinente destacar, que la supervisión es un pilar básico para contribuir de manera relevante al desarrollo de la dinámica organizacional universitaria.

Al respecto, se puede afirmar que la supervisión tiene su enfoque fundamental en el mejoramiento de cada una de la etapa que comprende el proceso administrativo y académico, mediante un sistema total de cambio planeado. En tal sentido, el IUTPC necesita de una supervisión que emplee personal con un enfoque a la gerencia estratégica, la cual implica un proceso de transformación en la institución, así como el crecimiento personal y profesional de los miembros, con la finalidad de romper viejos modelos y esquemas autoritarios.

En ese sentido, es interesante destacar que la supervisión no es una actividad de inspección y marcada autoridad sobre el personal supervisado, es un proceso único e integral, cuya acción va dirigida a ayudar, apoyar a compartir, además de ser una acción permanente orientada para conocer, investigar, asesorar, estimular, dar y difundir lo que los demás están en capacidad de ofrecer y fundamentalmente es un servicio público, útil, un proceso democrático donde un grupo de individuos trabajan unificadamente en pos de la construcción y logro de metas, así como los objetivos institucionales.

Negociación

Para lograr el éxito en cualquier organización inteligente se necesita integrar piezas fundamentales que componen el conjunto de la gerencia estratégica educativa, o lo que algunos autores denominan “negociación”, esta debe visualizarse y aplicarse bajo un enfoque sistemático, en tanto cada uno de los elementos administrativos, tales como la cultura, capacidad, visión y misión interactúan con el resto y los habilita o inhibe, dependiendo de cómo se estructure el elemento y sus indicadores de relaciones con los demás.

Desde esa perspectiva, Maubert (2006), propone como elemento básico a la negociación, la cual “...es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos” (p.54), de eso se infiere, que la negociación puede contribuir a la comunicación de las partes, individuos o grupos, los medios justos para encontrar un resultado aceptable a sus discrepancias. De allí, que sea la vía para una organización o sociedad libre, responsable para armonizar las necesidades de los docentes, a veces antagónicas, de los miembros que conforman las instituciones educativas.

En otras palabras, la negociación es un proceso organizacional donde las partes en conflicto llegan a un acuerdo, entonces dentro de la directiva del IUTPC y de los docentes que son los objetos de estudio se debe manejar este término para así favorecerlos a ambos.

En ese aspecto Ertel (2008), considera que “...la negociación es un medio mediante el cual, los directivos y los demás miembros de la organización pueden resolver sus problemas de manera conjunta” (p.67); es decir, que se inicia un camino decisorio para el director, en forma conjunta seleccione la alternativa más adecuada o conveniente en determinada situación, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va la organización educativa.

En este mismo orden de ideas, Stoner (2005), afirma que la negociación “...es la aplicación de habilidades organizacionales y que las transacciones para manejar conflictos lleguen a resultados satisfactorios” (p. 51), en consecuencia dentro de la negociación los gerentes educativos requieren que la comunicación sea organizada de manera racional y esté libre de influencias,

para así reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, constituyendo de esta forma y bajo una gestión estratégica el adecuado manejo de los conflictos organizacionales.

Conflictos Organizacionales

Las personas y la cooperación son elementos que forman parte de la vida de las organizaciones, donde las teorías recientes de la organización han prestado atención a los dos, hoy se considera que la cooperación y el conflictos son aspectos de la actividad social o, más bien, que son dos caras de la misma moneda, según Chiavenato (2007) , expresa "...que la cooperación y el conflicto en la práctica están ineludiblemente ligados" (p.610), de modo que la resolución del conflicto se entiende, más bien, como una fase de esquema conflicto- cooperación y no como una resolución final del conflicto.

En este sentido, el pensamiento administrativo se ha preocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos, es por eso, que el conflicto no es causal ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder.

Desde esa perspectiva, debe ser notable que el director mediante su gerencia estratégica sea capaz de identificar o indicar un colapso de mecanismos decisorios, en virtud de los cuales cada docente o grupos de miembros de la institución han de experimentar dificultades en la selección de una alternativa de acción, en función del tipo de conflicto.

Al respecto, Chiavenato (2007), sostiene que la aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración, de ese modo, el autor define conflictos organizacionales como "...marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos" (p.611), de esto se infiere que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del directivo, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deba enfrentar a diario en las

instituciones los conflictos organizacionales y como plataforma utilice su formación gerencial, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de los miembros.

Para el investigador, los conflictos organizacionales son procesos que se inician cuando una de las partes observa que la otra obstaculiza o pretende obstaculizar uno de sus intereses, donde a medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo, la cantidad y la calidad de los conflictos organizacionales tienden a aumentar y a diversificarse, con base a interrumpir las buenas relaciones, para el buen funcionamiento institucional.

Por otra parte, los conflictos organizacionales están constituidos por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera en el interior de una organización que ya sea para bien o para mal, inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. Para Fernández (2005), "...los conflictos organizacionales son también, la medida receptiva de los atributos organizaciones" (p. 34). Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización el cual es experimentado por los miembros de ésta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de acuerdo a las características de la organización.

De lo anterior se deduce, que los conflictos organizacionales se deben enfrentar para la realización de la persona como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la institución. Donde el personal vea la organización como parte de ellos, su mundo, su historia, además que sus vivencias estén ligadas a esa organización, se habla de un clima que si bien es cierto debe buscar el crecimiento y desarrollo organizacional, así como también privilegiar el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Al respecto, Jones y George (2006), expresan que los conflictos "...son una parte inestable en la vida de las organizaciones porque en ocasiones

existe la incompatibilidad de las metas de los grupos de interés, como los administradores y los trabajadores” (p.25), por lo tanto, deben desarrollarse habilidades y competencias necesarias para poder resolver los conflictos. Desde esa óptica, el buen manejo de los conflictos organizacionales muestra el buen cambio organizacional en las instituciones educativas, el cual va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales, en su concepto holístico de salud y bienestar.

Tipos de Conflictos Organizacionales

En relación a los tipos de conflictos organizacionales, se enfatiza en base a una acción, situación que puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo, ante esto la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Para Jones y George (2006), en las organizaciones existen varios tipos de conflictos, “...entre las personas, dentro de los grupos y entre las organizaciones, comprender las diferencias entre estos tipos ayuda a los administradores y gerentes a manejar los conflictos organizacionales” (p.128), lo referido por estos autores, es una evidencia que en las organizaciones existen la incompatibilidad entre las metas de los grupos de interés, lo cual, desde diferentes posiciones se obstaculizan o frenan los intentos para que los otros cumplan sus objetivos.

Al respecto de los tipos de conflictos Ivancevich y col. (2006), consideran que “...los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales dependiendo de la manera como surgen, si mejora y sirve para el desempeño de la organización, y por el contrario si la situación presente se convierte en un impedimento o obstáculo para el funcionamiento al generar desventaja del individuo, grupo u organización” (p. 83).

Por otro lado, Lussier y Achúa (2005), refiere a los tipos de conflictos “...como las limitaciones que impiden la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, son negativos, sin embargo, pueden ser positivos si el desacuerdo o la oposición sustentan el logro de objetivos” (p.48).

De acuerdo con la posición de estos autores, se estima que existen los conflictos, los cuales deberían de tratar de canalizarse a fin de contribuir con el rendimiento de la organización.

En ese sentido, los tipos de conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista, los conflictos según Chruden (2005, p. 111), pueden ser a nivel individual u organizacional y se describen de la siguiente manera:

Conflictos: A nivel individual

El conflicto a nivel individual, para Villamizar (2005), se percibe como un problema con relación al individuo, donde para la organización debe ser tratado con eficiencia, la cual implica el manejo efectivo, donde el directivo de la institución obtendrá beneficiosos resultados. Esto, porque la resolución de cada dificultad intra o inter – organizacional, a través de un sistema efectivo de resolución de disputas, constituye una oportunidad para lograr en un corto plazo, soluciones justas, de mutuo beneficio (p. 73).

De manera que, a nivel individual los conflictos organizacionales se caracterizan por contener en su estructura y aplicación un conjunto de principios, dentro de los cuales, obstaculiza la satisfacción de las personas involucradas, donde destacan como mecanismos la mediación porque a través de ella las partes, con la intervención del director, apoyado en su gerencia estratégica obtienen una solución rápida, efectiva, de mutuo beneficio y basada en criterios objetivos, a fin de asegurar el cumplimiento del acuerdo, el mantenimiento de las relaciones laborales.

Donde una ventaja importante que un equipo tiene sobre un individuo, es su diversidad de recursos, del conocimiento, y de ideas. Sin embargo, para González (2006), el nivel individual en el conflicto organizacional, implica "...que hasta que las organizaciones educativas se reestructuren para aprender a trabajar en equipo, la necesidad del entrenamiento en cuanto a soluciones de conflictos seguirá en aumento" (p. 48).

En ese sentido, una razón para esto podría ser, que los supervisores dentro de las organizaciones educativas no están prestando la suficiente y adecuada atención para resolver los problemas organizacionales.

En definitiva, para Prieto (2005), el nivel individual de los conflictos organizacionales "...se presenta por determinados factores" (p. 149), los cuales demuestran que cuando los miembros mantienen relaciones de trabajo en equipo con frecuencia, descubren sus diferencias en términos de la energía, los valores, las actitudes, limitada comunicación y los factores sociales, todos estos en general contribuyen a la creación de los mismos, asimismo, el mismo autor expone, que los conflictos a nivel individual, están presentes constantemente en los miembros de una organización, estas son señales distintivas, que pueden permitir la intervención oportuna del gerente educativo con el fin de distinguir acciones efectivas para la solución del problema. Sin embargo, el individuo se enfrentará en ciertas ocasiones a una situación de conflictos que le puedan producir el quiebre emocional, en el momento en el que sea incapaz de llevar a cabo o de cumplir tal como deseaba, sus proyectos planteados, en este caso, de acuerdo a la definición de Wittaker (2007), "...el truncamiento o interferencia con la conducta dirigida hacia una meta se llama frustración"(p. 461), entonces se puede decir que la persona se ha frustrado.

A pesar de los innumerables esfuerzos que los seres humanos hacen para lograr alcanzar sus expectativas, es frecuente observar que los individuos no puedan satisfacer completamente sus necesidades e impulsos, ya sea por motivos o influencias externas fuera de su alcance, o también, por causas atribuibles al mismo individuo, así como a las fuerzas externas e internas que pueden generar ideas encontradas que afectan su toma de decisiones ocasionando incertidumbres.

En base a lo anterior, se puede afirmar que el individuo en cualquier ambiente en el cuál se encuentre, ya sea tarde o temprano, se encuentra susceptible a vivir una situación frustrante, debido a que sus conocimientos, experiencias y criterios no serán suficientes, en un momento determinado, para permitirle obtener los resultados que desea.

Surgen también, conflictos de intereses: cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como negativos. Según Martínez (2006), los conflictos de intereses "...son aquellas situaciones en las que el juicio del científico concerniente a su interés primario, la integridad de una investigación, tiende a estar indebidamente influenciado por un interés secundario, de tipo generalmente económico o personal" (p. 49). Existe este conflicto cuando en el ejercicio de las labores dentro de una institución, sobreviene una contraposición entre los intereses propios y los de la institución.

Para Barreto (2005), se entiende por conflicto de intereses "...toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los asociados, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad" (p. 27), interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades, de ese modo, los directores implementarán mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los educadores, educandos, administrativos, obreros, además de los padres y representantes de la institución.

Conflictos: A nivel organizacional

Los conflictos a nivel organizacional, para Zamora (2005), "...existen cuando y dondequiera que las personas tengan contactos, ya que las personas están organizadas dentro de los grupos, para buscar una mente común, la probabilidad de conflicto aumenta grandemente" (p. 19). De ese modo, los conflictos tienen una connotación negativa para muchas personas, es decir, todos los conflictos no son los mismos, estos varían y en diversos aspectos, enfrentándose hacia conflictos de todos los niveles.

Para Fernández (2005), los conflictos a nivel organizacional "...son raramente resueltos con facilidad, pueden aparecer a distintos niveles donde el gerente de las instituciones debe esforzarse en que desaparezca" (p.59), para eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos, de ese modo, los conflictos organizacionales

se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización, bajo este punto de vista pueden ser funcionales y disfuncionales.

- **Conflicto Funcional:** Es una confrontación, que según Martínez (2005), se da entre grupos y que resulta positiva para el rendimiento de la organización, es decir, que si en las organizaciones educativas no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los miembros llegarían a una situación de práctica inactividad (p. 55).

- **Conflicto Disfuncional:** Es cualquier confrontación o interacción que para el mismo autor se da entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. De ese modo, el director de la institución educativa debe tratar de manejar los conflictos de este tipo, porque un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial, donde en la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional.

Para Finol (2005), los conflictos disfuncionales "...pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones" (p. 42). Estos conflictos disfuncionales asumen cuatro categorías, las cuales son consideradas como sus clases principales:

- a) **Conflicto de rol múltiple:** sería la situación en que un gerente educativo sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas.

Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

- b) **Escasos recursos:** en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la organización. Partiendo del interés de esta investigación, se puede decir que una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes educativos y los docentes es mayor que la cantidad de recursos disponibles en las instituciones objeto de estudio.

c) Valores y prioridades diferentes: el conflicto más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo, así como un elemento esencial de la cultura organizacional. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos se puedan modificar.

d) Diferencias de percepción de un problema: a pesar de que los miembros de una institución pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Como resultado, en la actualidad los gerentes educativos deben enfrentarse regularmente con estas clases principales de conflictos a nivel organizacional, que para Sarmiento (2006), el conflicto a nivel organizacional, tienen que ver con los cambios en las políticas, prácticas y estructuras institucionales que se sitúan en las unidades de trabajo de cada departamento educativo, que conforman las instituciones objeto de estudio (p. 283). En ese sentido, a medida que las metas y la gerencia estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma institución se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados, debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas, lo que marca las relaciones entre sí y da poder a la negociación colectiva.

Estrategias para la Resolución de Conflictos

Las estrategias para la resolución de conflictos, para Quinn (2005), "...son los mecanismos de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica" (p. 201). Es decir, son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada, para la

resolución de conflictos en la organización educativa, a través de una estrategia bien formulada, la cual ayuda al director a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única.

Por otro lado, las estrategias para la resolución de conflictos están sustentadas en garantizar el carácter plenamente activo y consciente de los miembros de la organización, para Valbuena (2001), es un "...sistema de acciones de superación, consolidación, operaciones seleccionadas y organizadas de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas" (p.192), de esto se infiere, que es un proceso de educación, como respuesta a una demanda social, que tiene lugar bajo las condiciones de una institución activa para la formación y superación de un profesional competente.

Al respecto Steiner (2007), puntualiza que las estrategias para la resolución de conflictos "...es un proceso que permite desarrollar una formula de cómo la empresa, organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"(p. 60). De ese modo, estas estrategias se destacan y agrupan en: la evasión, mediación y arbitraje, en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura organizacional, las cuales se describen a continuación:

Estrategia de Resolución: Evasión

Este método adquiere comúnmente dos formas, el distanciamiento y la supresión. Según Quinn (2005), "...el distanciamiento es cuando una de las partes o ambas, toman la decisión de evitar la interacción alejándose de la otra parte física y/o mentalmente", la supresión "es cuando una de las partes decide retener la información o guardar los sentimientos que pueden contrariar a la otra parte, lo cual puede llegar a convertirse en una bomba de tiempo" (p. 38-39). Esta técnica resuelve realmente el conflicto.

Desde esa óptica, la evasión se desenvuelve fundamentalmente, en la esfera de la acción humana, puede sostenerse con la confrontación la cual consiste en el despliegue de un conjunto de acciones estratégicas, en tiempo y espacio concreto, llevadas a cabo por determinados actores, la cual persigue

alcanzar un conjunto de fines para satisfacer inteligentemente sus deseos, presentes y futuros.

Asimismo, Compas (2007), manifiesta que la evasión se refiere al desarrollo organizacional, aunque no exclusivamente, de los recursos localmente disponibles, tales como conocimiento y cultura local (p. 123) y según Mas (2005), la evasión debe ser vista como un fin y estrategia a la vez (p. 25) De las aproximaciones conceptuales anteriores se desprende que la evasión es un rasgo fundamental del ser humano en tanto individuo y ente social con permanente capacidad para la creación de soluciones en procura de la satisfacción de necesidades, y no las expresiones cuanti-cualitativas.

Estrategia de resolución: Mediación

Desde las instituciones educativas se reclama contar con técnicas y procedimientos eficaces para resolver los conflictos de un modo pacífico. Los docentes en especial los que aspiran a cargos directivos deben –entonces- enfrentar nuevos problemas para los cuales muchas veces no se les han dado herramientas. Para Durán (2005), “...es una estrategia que tiene sus diferentes pasos, momentos, habilidades y, para cuya aplicación, el docente debe entrenarse” (p. 58). Para ello, la mediación como método de resolución alternativa de disputas implica la intervención en el proceso de negociación de una tercera parte neutral e imparcial, cuyo papel consiste en asistir a las partes en su efectiva comunicación, en el análisis del conflicto y en la búsqueda de una solución aceptable para todos. Idealmente, la persona mediadora no está vinculada a ninguna de las partes enfrentadas ni tiene interés por un resultado específico de la negociación, de forma que cuenta en su labor con la confianza y legitimación de todas las partes implicadas. Otro rasgo definitorio de este procedimiento es que la figura del mediador no tiene capacidad de decisión, sino que se limita a guiar a las diferentes partes durante la negociación, facilitando la definición del problema y de los intereses particulares, la comprensión de los puntos de vista opuestos y la elaboración de un arreglo que cuente con la aceptación general.

En el proceso de mediación, Chiavenato (2007), considera que "...lo importante no es vencer en la negociación, en cuyo caso habría una parte vencedora y orgullosa y una parte vencida y humillada, si no crear valor para las dos partes involucradas en todas las disputas o canjes" (p. 63), en relación a lo señalado por este autor, es de suponer que el negociador debe manejar un proceso complejo de comunicación, sobre todo cuando una ronda de negociaciones implica episodios de una relación a plazo más largo.

En ese mismo sentido, Adler y Elmorhst (2005), refieren "...los mensajes orientados al problema buscan resolver las necesidades de las dos personas, la meta no es solucionar el problema sino, encontrar una respuesta que satisfaga a todo el mundo" (p. 241), la mediación permite abordar situaciones conflictivas y que facilita a las personas llegar a acuerdos por diferentes vías.

De acuerdo con lo expresado por estos autores, se observa que la mediación es una variante de la negociación donde se ve involucrado un tercer miembro que tiene como compromiso el desarrollo de las actividades que sean eficaces para ayudar a la gente comprometida con el conflicto a resolver esta problemática, por supuesto sin perder de vista el objetivo que se quiere conseguir y sobre todo interactuando para ser positivo el conflicto.

Estrategia de Resolución: Arbitraje

Para Estrada (2005), el arbitraje "...es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acceden a presentar su caso ante un tercer participante neutral e independiente" (p. 24), es decir, quien escucha los argumentos de ambos lados y posteriormente adopta una decisión, normalmente final y vinculante. El arbitraje difiere de la mediación. Por lo tanto, en que la tercera parte que interviene en el conflicto sí tiene capacidad decisoria, si bien las partes enfrentadas mantienen el control sobre el conjunto de cuestiones a resolver y con frecuencia también sobre los aspectos de procedimiento. Además, se trata de un proceso entre contrarios en el que no hay lugar para la cooperación, el restablecimiento de las relaciones o la promoción de la confianza mutua entre las partes, posibilidades éstas que sí existen en el caso de la mediación.

Con relación a lo anteriormente expuesto, González (2006), expresa que el arbitraje envuelve a las partes para llegar a un acuerdo para limitar el abanico de posibles resultados previamente al inicio del proceso del conflicto, de forma que ambas puedan garantizar para sí un mínimo de beneficio (p. 92). Otras veces, la figura del árbitro es instada a seleccionar la oferta final más razonable de una de las partes en conflicto, lo que impulsa a éstas a ser suficientemente realistas en sus posturas y exigencias.

Con respecto, al arbitraje como estrategia para la resolución de conflictos se plantea lo expuesto por Bateman y Snell (2005), los cuales la denominan como la "...intervención de una tercera neutral, seleccionada comúnmente en conjunto, para resolver una disputa", aunado a esta situación, es necesario destacar que el arbitraje se requiere por el surgimiento del estancamiento o la apariencia de irresolubridad de la situación (p. 183). Todo esto puede ocurrir producto de una actitud irracional sobre las causas del conflicto y sus efectos en la organización.

Por otra parte, Mc Donalds (2006), considera que el arbitraje "...es una alternativa más conocida y la más parecida a un juicio formal, se trata de un proceso en el que las partes someten su discusión a una tercera persona neutral o a un árbitro para tomar una decisión" (p. 166), según lo expuesto por este autor, el arbitraje es un método que permite a una tercera persona que intervenga en la solución de un conflicto y que decida qué es lo que se debe hacer, es como una asesoría legal, pero no necesariamente tiene que ser un juicio formal. Por consiguiente, en la presente investigación se asume la evasión, la mediación o el arbitraje como estrategias para la resolución de conflictos en el IUTPC

Al considerar las diferentes posturas, sobre la gerencia estratégica, partiendo de las diferentes proposiciones teóricas, se definen las variables gerencia estratégica y conflictos organizacionales.

Sistema de Variables

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y establecer el sistema de variables primeramente se realizó un diagnóstico del sistema de comunicación

organizacional, para diferenciar los conflictos funcionales y disfuncionales de ahí que, una de las variables de estudio es el conflicto organizacional, mientras que todos los pasos organizacionales a nivel gerencial propuestos a la directiva incluyen la variable gerencia estratégica. En el anexo 1 se muestra el procedimiento que se siguió con sus dimensiones, indicadores e instrumento para la obtención de los datos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta los aspectos metodológicos empleados para realizar la investigación, en el se incluye, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos y finalmente el procedimiento de la investigación.

Tipo y Diseño de la investigación

Descriptiva

Según Hernández y otros. (2006), los estudios descriptivos "...buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido, a análisis" (p. 95). Igualmente, la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, al respecto Tamayo y Tamayo (2005), puntualiza las investigaciones descriptivas, son aquellas que "...comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos" (p. 178). Es por eso que la presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, ya que se pretende registró y evaluó una situación particular que se está presentando en el IUTPC Puerto Cabello.

Diseño de la investigación

De Campo

Según Arias (2004), la investigación de campo “...consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94) de ahí que, una vez definido el tipo de estudio a realizar y establecido los lineamientos para la investigación, el investigador concibe la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación.

Es en este aspecto que este estudio se aplicó a un contexto particular, para analizar una realidad problemática con el propósito de describirla, interpretarla, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Investigación no Experimental

En este estudio se utilizó un diseño no experimental para la evaluación de la variable en estudio, ya que se observaron la situación existente, determinando sus características, sin intervenir o manipular el contexto. A este respecto, Hernández y otros. (2006), indican que “...la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente la variable” (p. 232). De ese modo, lo que se hace en el estudio no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

Cuadro 1 Población de estudio

Docentes con cargas administrativas		
Institución	Docentes Directivos	Docentes con jefaturas de Divisiones y Departamentos
IUT Puerto Cabello	3	30

Fuente: Organigrama del IUTPC (2015)

Población

La población del estudio representó la totalidad del fenómeno a estudiar, que para Chávez (2007), la población se establece como "...un conjunto integrado de las unidades que conforman el universo de la investigación sobre las cuales se pretende generalizar los resultados" (p.44).

Para los efectos del presente trabajo la población estuvo conformada por los miembros directivos y jefes de departamentos y divisiones del IUTPC Puerto Cabello. De ese modo, la distribución de la población se refleja en el cuadro 2.

Como se puede evidenciar, se cuenta con una población finita, de pequeñas dimensiones y dispuestas a participar en la investigación, la cual no requiere del cálculo de muestreo, y en su lugar se efectuará un censo poblacional definido por Sabino (2005), "...como el análisis de la totalidad del universo del interés en el estudio, para seleccionar a los sujetos claves en la información" (p. 75).

Este planteamiento es corroborado por Tamayo y Tamayo (2005), el cual acota que el censo es el recuento de todas las unidades poblacionales, es decir, asume la población completa como muestra de la investigación (p. 107).

Muestra

Como en esta investigación la población de estudio es pequeña se procederá a emplear a los 33 individuos como muestra de análisis.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica es el proceso que determina como se llevará a cabo la recolección de la información, en este sentido, primeramente se realizó una entrevista no estructurada a varios docentes de los diferentes departamentos que conforman la institución para ir recolectando sus opiniones en los aspectos relacionados con el clima organizacional y los conflictos presentes en el IUTPC.

Seguidamente, se empleó la técnica de la encuesta, la cual utiliza como instrumento el cuestionario, que según Chávez (2007), "...son documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos o ítems relativos a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas" (p. 93).

El instrumento versionado a los directivos y docentes del IUTPC Puerto Cabello, estuvo basado en la Operacionalización de las variables, el cual estuvo constituido por (34) ítems con 5 alternativas de selección según la escala Lickert: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). Además, este documento estuvo acompañado de una carta de presentación, con los objetivos de la investigación y sus respectivas instrucciones con la finalidad de cumplir con los requisitos primordiales en este trabajo.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para validar el cuestionario será indispensable determinar la eficacia que para Hernández y otros (2006), se refiere "...al grado en que un instrumento realmente mide la variable" (p. 57). Por otro lado, la validez de contenido se refiere a que cada ítem que representa un indicador de la variable a medir, está fundamentado por las teorías desarrolladas en la investigación.

En ese sentido, para obtener la validez de contenido se precisó de un jurado de expertos en la materia y metodología, quienes dieron sus observaciones y sugerencias.

Confiabilidad

La confiabilidad es requisito esencial de todo instrumento. Para Ruiz (2005), se refiere al hecho de que "...los resultados obtenidos en el instrumento en una determinada operación bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismo, si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas, lo cual significa que la aplicación del instrumento produce varios valores" (p. 73). Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 10 docentes y 3 jefes de departamento con las mismas características

de la población objeto de estudio, es decir, que el procedimiento para estimar la confiabilidad será el de Alfa Cronbach, el cual según Hernández y otros (2006) opera a través de la siguiente fórmula (p.64):

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

Donde

K: # Ítems

Si²: Varianza de los puntajes de cada ítems

St²: Varianza de los puntajes totales

1: Constante

De este modo la confiabilidad del instrumento se determinó empleando el paquete estadístico IBM SPSS versión 19 el cual indicó que el valor de alfa fue de 0,962 para la prueba piloto y 0,977 para los resultados de la encuesta lo cual a su vez muestra un alto grado de confiabilidad.

Técnicas de análisis de datos

Aplicado el instrumento de recolección de la información, se procedió a la tabulación de los mismos y seguidamente a los datos aportados por la población estudiada, se procedió a medir el Cálculo de Correlación de Pearson bajo el programa IBM SPSS for Windows, lo cual a su vez permitió determinar la correlación existente entre la variable gerencia estratégica y los conflictos organizacionales y de ahí se procedió con el análisis respectivo, fundamentándose en las teorías.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la investigación realizada en el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, la cual se realizó siguiendo el procedimiento establecido en el capítulo III. La investigación evaluó la gestión del consejo directivo que estuvo en funciones desde el mes de septiembre de 2010 hasta el mes de abril de 2016. Durante sus 6 años de gestión hubo 3 cambios de docentes de jefaturas de departamentos, áreas y divisiones por lo que la experiencia de estos docentes fue muy valiosa para el presente trabajo.

Diagnostico del sistema de comunicación organizacional actual de los docentes directores en el IUTPC.

Se realizó un abordaje no estructurado y una serie de conversaciones informales con docentes que son miembros de jefatura de departamentos, áreas y divisiones y con docentes que tuvieron los mismos cargos administrativos durante la misma gestión directiva en el pasado, la principal variable a consultar fue la gerencial y en términos generales la opinión docente fue muy desfavorable porque consideraron que muchas metas y objetivos institucionales no se cumplieron por lo que aspectos tales como mejoras de servicios estudiantiles, transporte, innovación tecnológica quedaron deficientes eso no quiere decir que no hubo mejoras y los docentes que mas participación

tuvieron con la directiva consideraron que si es cierto que hubo muchas debilidades en materia gerencial se lograron algunas metas.

Los directivos consiguieron algunos equipos a través de donaciones de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) sin embargo, todavía se mantiene las mismas tecnologías de los años 70 del siglo pasado, en infraestructura no hubo mucha mejoría y aunque hubo un aporte en materia de contacto con las comunidades muchos docentes consideraron que no se aprovecho ese contacto y a su vez no se reflejó en las mejoras para el tecnológico. Desde el punto de vista de conflictos la gestión tuvo que afrontar protestas de los gremios estudiantiles, personal obrero, administrativo y docentes en sus años como coordinadores del instituto y muchos de estos reclamos estuvieron asociados a beneficios que escapan de las manos de las autoridades tales como aumentos de sueldos, primas y beneficios docentes, en este aspecto todos los docentes concuerdan en que es un factor que escapa de las manos de cualquier directiva en la educación universitaria sin embargo, los docentes hablaron de muchos conflictos a nivel individual y organizacional y en ocasiones las herramientas de resolución de dichos conflictos aplicadas por los directivos no eran las más adecuadas.

La información suministrada por los docentes es cuantificada en variables gerenciales y conflictivas y a partir de ellas establecer las estrategias que serán aplicadas al plan gerencial. A continuación se presentan los resultados de la encuesta basados en las variables tales como:

Variable: Gerencia estratégica

Cuadro 2 Dimensiones de la Gerencia Estratégica del IUTPC

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Dimensiones	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Estratégico	62,50	3,57	37,50	8,33	0,00	41,67	0,00	29,76	0,00	16,67
Organizacional	38,89	4,76	50,00	7,94	11,11	20,63	0,00	30,16	0,00	36,51
Cultural	38,89	1,59	38,89	11,11	22,22	23,81	0,00	20,63	0,00	42,86
Grupal	46,76	3,31	42,13	9,13	11,11	28,70	0,00	26,85	0,00	32,01

Alternativas	25,03	25,63	19,91	13,43	16,01
--------------	-------	-------	-------	-------	-------

Leyenda: Dir. (Directiva), Doc. (Docentes)

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 2 muestra la opinión docente y directiva la cual arrojo un promedio de las alternativas de un 25,63 por ciento (casi siempre) de manejo de instituto de manera estratégica y un 25,03 por ciento (alternativa siempre) por lo que desde el punto de vista de planes estratégicos el cuerpo directivo si realizaba sus funciones académicas y administrativas (62,50 por ciento) sin embargo, al analizar los resultados por dimensiones desde el punto de vista organizacional apenas en un 50 por ciento (casi siempre) se organizaban equipos de trabajo y se hacían orientaciones a los miembros de divisiones y a nivel cultural la alternativa siempre mostró que solo en un 38,89 por ciento del cuerpo directivo promovió los valores institucionales y establecieron compromisos con los jefes de divisiones y departamentos.

En este sentido cuando se compara los resultados del Cuadro 2 con lo establecido por Carreño (2005) el cual establece que el aspecto estratégico es el punto de encuentro social donde los directivos y docentes logran el entendimiento y la coordinación, para el caso de la institución objeto de estudio las interacciones entre directivos y docentes fueron de un 50 por ciento (opinión directiva) y un 36,51 por ciento (opinión docente) a nivel organizacional y eso refleja una discrepancia entre dos opiniones lo cual a su vez es un indicativo de una situación conflictiva.

Los resultados reflejados en la Cuadro 2 muestran además que la directiva presenta las siguientes debilidades basado en las teorías estratégicas establecidas por los siguientes autores:

1. Barroso (2007) el cual enseña que un nivel estratégico fuerte hace que la institución pueda tener una visión clara de lo que se quiere lograr y mejorar su competitividad (p.108), cosa que en la institución está muy por debajo de lo que realmente se desea llegar debido a que pese a manejar la planificación a nivel institucional cuando esto lineamientos se tienen que llevar al resto

de la organización ocurre un conflicto, por lo que al estudiar lo expuesto por

2. Maubert (2006), que dice que el componente organizacional "...ha de ser el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos" (p. 7), se puede establecer que una directiva que maneje el 50 por ciento (casi siempre) el nivel organizacional puede dejar a un lado aspectos tales como participación del personal docente, orientación en equipos de trabajo y rendimiento institucional si se une el aspecto cultural, los valores institucionales de los cuales el 42,86 por ciento de los docentes respondieron que nunca sintieron el compromiso institucional y los directivos indicaron que solo aplicaron el 38,89 por ciento (siempre) entonces estos resultados entran en desacuerdo con la base teórica establecida por

3. Guiot (2005), el cual considera que el componente cultural permite al director "...interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización" (p. 10). Estos porcentajes bajos en materia estratégica revelan la necesita de reforzar mas los valores culturales como parte de un rediseño de la cultura organizacional con el propósito de mejorar la organización a través de un proceso de reaprendizaje con el fin único de crecer como un centro educativo con visión de futuro.

Variable: Características de la Gerencia estratégica

Cuadro 3 Característica de la Gerencia Estratégica del IUTPC

Dimensiones	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Liderazgo	50,00	1,59	33,33	12,70	16,67	23,81	0,00	22,22	0,00	39,68
Supervisión	38,89	0,00	55,56	7,94	5,56	17,46	0,00	28,57	0,00	46,03

Negociación	33,33	4,76	38,89	7,94	16,67	20,63	0,00	26,98	11,11	39,68
Grupal	40,74	2,12	42,59	9,52	12,96	20,63	0,00	25,93	3,70	41,80
Alternativas	21,43		26,06		16,80		12,96		22,75	

Leyenda: Dir. (Directiva), Doc. (Docentes)

Fuente: Elaboración propia.

La Cuadro 3 muestra los resultados de la encuesta en materia de Dimensiones de la gerencia estratégica y como se puede observar el 26,06 por ciento muestra que, casi siempre se aprovechó al máximo el recurso humano para mejorar el ambiente institucional. A nivel de liderazgo, los miembros directivos en un 50 por ciento (siempre) aprovecharon su condición de líder para crear un mejor ambiente organizacional. El cuadro también refleja el nivel de supervisión de la directiva el cual, fue de un 55,56 por ciento, esto quiere decir que casi siempre compartieron experiencias que repercutieron en el desarrollo docente a nivel profesional.

Para los docentes el indicador que valoraron como muy negativo fue la negociación en un 39,68 por ciento (nunca) sin embargo, la directiva considera que la negociación fue aplicada en su gestión (38,89 por ciento casi siempre), esto es otro indicativo de un conflicto de opiniones y está relacionado por un lado con la comunicación el cual es parte fundamental para la obtención de resultados que ayuden al desarrollo de la institución. Los datos reflejados en la Cuadro 3 indican que las características de la gerencia estratégicas a nivel directivo docente tuvieron discrepancias en algunos aspectos teóricos tales como lo establece:

1. Marsick (2007), el cual indica:

El líder sobresale por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones e instituciones, a quienes todos siguen, son los líderes que se convierten en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo (p. 53).

Los miembros directivos aplicaron su liderazgo en función de las metas institucionales, sin embargo a nivel de supervisión contradicen lo expuesto por,

2. González (2007), que refiere a la supervisión como "...una serie de funciones, actividades en sentido planificado, organizado, direccional, coordinado y evaluado" (p. 44), el cual se traduce en el generar acciones o cursos de acciones destinadas a guiar, enseñar u orientar a personas o grupos de personas para hacer posible el logro de determinados objetivos y en este aspecto los docentes consideraron que en un 46,03 % (nunca) se aplico la supervisión como herramienta de desarrollo profesional. Por el lado de la negociación
3. Maubert (2006), propone que la negociación, "...es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos" (p.54), de eso se infiere, que la negociación puede contribuir a la comunicación de las partes, individuos o grupos, los medios justos para encontrar un resultado aceptable a sus discrepancias cosa que en esta investigación se debe trabajar mucho la mejora de la negociación como herramienta gerencial y sobre todo la parte comunicacional.

Variable: Conflictos Organizacionales

El Cuadro 4 muestra los resultados de la encuesta en materia de conflictos tomando en consideración los de nivel individual y organizacional.

Cuadro 4 Conflictos Organizacionales del IUTPC

	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Dimensiones	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A nivel individual	27,78	1,59	38,89	7,94	33,33	22,22	0,00	26,98	0,00	41,27
A nivel organizacional	33,33	0,00	61,11	7,94	5,56	15,87	0,00	28,57	0,00	47,62
Grupal	30,56	0,79	50,00	7,94	19,44	19,05	0,00	27,78	0,00	44,44
Alternativas	15,67		28,97		19,25		13,89		22,22	

Leyenda: Dir. (Directiva), Doc. (Docentes)

Fuente: Elaboración propia.

Para los docentes el indicador que valoraron como negativo fue el aspecto organizacional en un 47,62 por ciento (nunca) sin embargo, la directiva considera que casi siempre atendieron los conflictos organizacionales (61.11 por ciento casi siempre), esto es de nuevo un indicativo de conflicto de opiniones y está relacionado con las relaciones entre los docentes el cual es importante para aumentar el nivel de satisfacción del ambiente laboral.

En ese aspecto los conflictos que se han presentado en el pasado y en la actualidad en el IUTPC entran en objeción con lo establecido por Fernández (2005), que dice "...los conflictos a nivel organizacional son raramente resueltos con facilidad, sin embargo el gerente de las instituciones debe esforzarse en que desaparezca" (p.59), si no se le dedica tiempo para escuchar a todos los miembros no se podrá resolver de manera eficaz las situaciones conflictivas.

Cuando se analiza el aspecto individual del conflicto los resultados muestran que para los docentes en un 41,27 por ciento consideraron que nunca la directiva atendió los conflictos individuales de sus docentes, este resultado discrepa de la opinión directiva la cual muestra que en un 38,89 por ciento (casi siempre) se preocupó por la situación personal del docente, esto quiere decir que los directivos procuraron siempre realizar actividades que fomentaran la integración de todos con el fin de reflexionar acerca de los problemas a los cuales cotidianamente están inmerso los educadores del instituto.

Para los docentes el aporte dado por la directiva es muy poco en materia de conflicto individual ya que en la actualidad que se vive en Venezuela los docentes están en constantes situaciones conflictivas incluso a nivel emocional, si los miembros directivos dedican un 38,89 por ciento para actividades que buscan detectar el estado de ánimo de un individuo entonces esta manera de afrontar los conflictos refuta lo expresado por Chiavenato (2007), el cual sostiene que la aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración

(p.611), y esta incapacidad puede hacer que haya una frustración a nivel de personal docente.

Variable: Estrategias para la Resolución de Conflictos

La Cuadro 5 muestra los resultados de la encuesta en materia de resolución de conflictos, en este caso apenas un 32,14 por ciento de los encuestados directivos y docentes indican que casi siempre se aplican las estrategias evasión, mediación y arbitraje siendo la opción mediación la más elevada 66,67 por ciento empleada por los directivos seguidos por el arbitraje en un 44,44 por ciento para los directivos su intervención se realiza cuando las partes en conflicto no llegan a un acuerdo o establecen una sentencia como árbitros basado en los intereses institucionales, por otro lado el indicador evasión no es muy empleado por los directivos como herramienta de resolución de conflictos. Para los docentes la alternativa con mayor porcentaje es nunca con un 39,68 por ciento o casi nunca (36,51%) ya que para ellos la directiva no explicaba los procedimientos a seguir ni escuchaba todos los puntos de vistas.

Cuadro 5 Estratégica de resolución de conflictos del IUTPC

ALTERNATIVAS										
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Dimensiones	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Evasión	27,78	3,17	27,78	23,81	0,00	15,87	22,22	30,16	22,22	26,98
Mediación	27,78	4,76	66,67	19,05	5,56	14,29	0,00	22,22	0,00	39,68
Arbitraje	33,33	1,59	44,44	11,11	16,67	23,81	5,56	36,51	0,00	26,98
Grupal	29,63	3,17	46,30	17,99	7,41	17,99	9,26	29,63	7,41	31,22
Alternativas	16,40		32,14		12,70		19,44		19,31	

Leyenda: Dir. (Directiva), Doc. (Docentes)

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar la discrepancia de los criterios obtenidos tanto por los docentes como los directivos en materia de resolución de conflictos en especial la mediación que es parte del plan estratégico que se presentará para minimizar conflictos en esta investigación sumando las alternativas de los docentes hay una insatisfacción del 61,9 por ciento y pese a que la directiva en un 94 por ciento considera es su punto fuerte de estrategia gerencial, esta

discrepancia desde el punto de vista del autor de la investigación es positiva porque permite crear un procedimiento con técnicas para resolver los conflictos de una manera gerencial y que puede permitir tanto para el directivo como el docente poseer un estándar que pueda servir de consulta a ambas partes cada vez que estén en situaciones conflictivas con ellos el directivo aplicara lo que Durán (2005) promueve con este plan gerencial y es que se haya "...una estrategia que tenga sus diferentes pasos, momentos, habilidades y, para cuya aplicación, el docente directivo debe entrenarse" (p. 58).

El plan gerencial va a permitir que no haya vencedores ni vencidos en una disputa, sino establecer un modo de solución que involucre a todos y que permita cumplir con lo indicado por Adler y Elmorhst (2005), en el cual "...los mensajes orientados al problema buscan resolver las necesidades de las dos personas, la meta no es solucionar el problema sino, encontrar una respuesta que satisfaga a todo el mundo" (p. 241), la mediación permite abordar situaciones conflictivas y facilita a las personas llegar a acuerdos por diferentes vías.

Análisis estadísticos de los resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta fueron analizados con el paquete IBM SPSS versión 19 para determinar el coeficiente de Pearson y medir la dispersión lineal de los resultados, el grafico 1 muestra la dispersión lineal entre el promedio de los resultados de la matriz Gerencia Estratégica y la matriz Conflictos Organizacionales mientras que el Cuadro 6 muestra el coeficiente de Pearson.

Cuadro 6 Correlación entre Gerencia Estratégica y Conflictos Organizacionales

Correlaciones		
	Variable Gerencia Estratégica GE	Variable Conflictos Organizacionales CO
Variable GE Correlación de Pearson	1	0,718**
N	33	33
Variable CO Correlación de Pearson	0,718**	1
N	33	33

Fuente: Elaboración propia

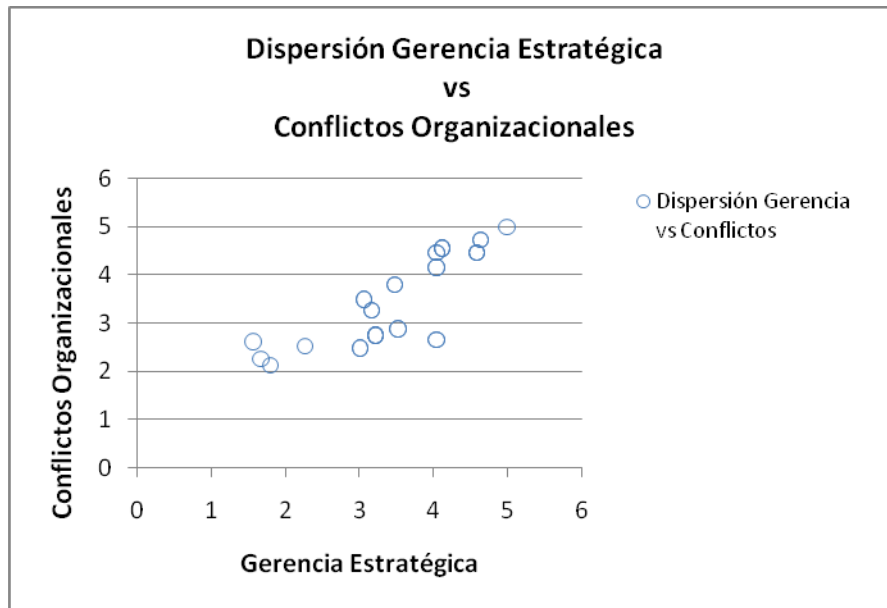


Grafico 1. Dispersión entre la gerencia estratégica y los conflictos Organizacionales en el IUTPC alternativas 1 siempre, 2 casi siempre, 3 algunas veces, 4 casi nunca y 5 nunca. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro 5 el coeficiente de Pearson da una correlación lineal de 0.718 esto quiere decir que existe una dispersión lineal de las variables del estudio como lo muestra el gráfico 1, para confirmar estadísticamente la correlación se aplicó la siguiente fórmula de la ley de student

$$S_r = \sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{N - 2}}$$

Asumiendo dos hipótesis

- Si $S_r > t$

Comparando con la tabla t student para un grado de libertad de 31 se obtiene un valor de 2.744 con un margen de error de 5 por ciento de ahí, $5.74 > 2.744$ los resultados cumplen con la hipótesis 1 y estadísticamente están correlacionados. La importancia de este cálculo radica en que a medida que se aplique los valores de la gerencia estratégica estos se reflejaran en el nivel de conflicto organizacional de tal manera que si esta correlación es de 0,718 la covarianza compartida entre ambas variables es $0,718^2 = 0,5155$ o mejor dicho que la gerencia estratégica y los conflictos organizacionales comparten un 51,55 por ciento de elementos comunes.

Formulación de estrategias organizacionales a la directiva que contribuirán a la mejora de la relación entre ellos y los jefes división en el IUTPC

Basado en los resultados obtenidos del diagnostico se procedió a realizar una matriz DOFA (Cuadro 8) para determinar las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades basadas en los siguientes aspectos, Fortalezas Oportunidad (FO), Debilidad Oportunidad (DO), Fortalezas Amenazas (FA) y Debilidad Amenaza (DA)

Por otro lado en el cuadro 9 se establece las estrategias aplicadas en función del tiempo (corto, mediano y largo plazo).

Cuadro. 7 Matriz DOFA para diagnostico de la situación conflictiva del IUTPC

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene especialistas en el área de la comunicación. - Conocimiento de los conflictos que han ocurrido en el pasado - Recurso docente que puede aportar su experiencia en la resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación de los docentes - Rechazo al cambio de paradigmas - Poco conocimiento de los valores institucionales - Falta de compromiso institucional
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Lugar ideal para realizar plan estratégico. - Sirve como plan piloto para aplicar técnicas gerenciales estratégicas al resto 	<ul style="list-style-type: none"> - Politización de las decisiones - Rechazo por parte de la directiva al cambio

de la institución a nivel de divisiones y departamentos.

- Buena oportunidad para que la nueva gestión directiva se proyecte como gerentes

- Rechazo de los docentes al cambio
- No asumir los conflictos individuales como la verdadera amenaza a la institución
- Falta de supervisión

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en los cuadros 8 y 9 la principal estrategia gerencial está más enfocada a generar un ambiente que supere las debilidades y amenazas que pueden surgir en la aplicación de dicho plan gerencial, factores tales como desmotivación de los docentes, rechazo al cambio, politización y falta de supervisión no deben ser vistos como una limitación en la aplicación de los lineamientos institucionales más bien deben ser vistos como una oportunidad para aplicar la gerencia estratégica en la gestión de la directiva tomando en consideración que son más los aspectos positivos que los negativos y que se pueden aplicar en función de un tiempo establecido como parte del proceso de renovación de la cultura organizacional del IUTPC.

Cuadro. 8 Estrategias Gerenciales basada en la Matriz DOFA

	Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias FA	Estrategias DA
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un procedimiento administrativo que involucre un plan estratégico para mediar conflictos 2. Emplear a los especialistas en el área de la comunicación para mejorar el plan estratégico 3. Aplicar el plan estratégico en otros departamentos de la institución 4. Fortalecer el liderazgo como herramienta principal de mediación de conflictos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico para limitar las decisiones politizadas 2. Mejorar la capacidad de negociación de los miembros de la directiva 3. Aplicar el plan estratégico como una herramienta de mediación 4. Emplear el plan gerencial para disminuir la evasión de conflictos a nivel directivo 5. La directiva puede impulsar el plan estratégico a los niveles subalternos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la buena relación de los miembros del IUTPC para estimular al personal a no rechazar los cambios 2. Evitar que los procedimientos administrativos conlleven a decisiones arbitrarias 3. Evitar que el liderazgo no supervise la toma de decisiones 4. Emplear el liderazgo como una herramienta de contacto personal entre miembros con conflictos individuales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar que las acciones llevadas por la directiva carezcan de supervisión 2. Evitar que la directiva no promueva los valores institucionales 3. Evitar que los docentes rechacen el plan por considerar que los directivos no sabe mediar en situaciones de conflictos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 9 Escala del tiempo en la aplicación de las estrategias

	Estrategias Corto Plazo (CP)	Estrategias Mediano Plazo (MP)	Estrategias Largo Plazo (LP)
Escala de tiempo en su aplicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico como una herramienta de mediación 2. Emplear el plan gerencial para disminuir la evasión de conflictos en el IUTPC (C y MP) 3. Aprovechar la buena relación de los miembros del instituto para estimular al uso del plan gerencial estratégico 4. Aplicar el plan estratégico como herramienta decisión institucional 5. Emplear a los docentes con experiencia en el área de la comunicación como miembros de un comité de evaluación y seguimiento con el fin de mejorar el plan estratégico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplear el plan para minimizar decisiones arbitrarias cuando exista conflictos. 2. Incentivar a la participación de los miembros el departamento para que los conflictos sean resueltos por medio de la mediación. 3. Fortalecer el liderazgo a través de cursos y talleres como herramienta principal de mediación de conflictos. 4. Mejorar la capacidad de negociación de los miembros de la directiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico en otros departamentos de la institución. 2. Impulsar a la directiva para que apoye las mejoras del plan gerencial propuesto por los docentes.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 9 muestra la aplicación de las estrategias en función del tiempo en que se pueden ejecutar lo importante al principio es establecer el procedimiento en el corto plazo para que posteriormente sea llevado a toda la institución. Lo importante es fortalecer el liderazgo en el mediano plazo y preparar a la institución para que retroalimente el plan en una relación ganar-ganar con el fin último de incentivar la participación de no solo los docentes sino también personal administrativo y obrero.

Establecimiento del plan gerencial estratégico para el manejo de los conflictos organizacionales a nivel gerencial.

Objetivos del Plan Estratégico

1. Desarrollar las habilidades y destrezas para la regulación activa de los conflictos de los miembros directivos, teniendo presente las teorías de resolución de conflictos vigentes en el contexto de la gerencia estratégica.
2. Fomentar el desarrollo de la directiva en materia de resolución de conflictos a través de articulaciones con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
3. Preparar al cuerpo directivo como mediador ante el conflicto a través de acciones de reflexión, crítica y la participación de manera productiva y en beneficio de la institución.
4. Garantizar que los procesos de mediación satisfagan las necesidades de resolución de conflicto de la institución.

Una vez establecido los objetivos fundamentales del plan se procede a establecer la parte operativa del plan a través de los módulos y talleres requeridos para la formación del cuerpo docente que se pueden observar en los cuadros 10 y 11 bajo las modalidades de plan de acción y plan operativo.

**PLAN GERENCIAL ESTRATÉGICO (AÑO 2017) INSTITUTO UNIVERISTARIO DE TECNOLOGIA
PUERTO CABELLO**

Misión

Preparar al Directivo del Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello para aplicar los conocimientos y estrategias gerenciales que permitirán afrontar situaciones conflictivas de tipo organizacional e individual de una manera sistémica y con visión humanista y social.

Visión

Conformar una junta directiva reflexiva, crítica, participativa y mediadora que contribuya al fortalecimiento de los valores institucionales a través de su liderazgo frente al conflicto que pueda surgir en la institución.

Cuadro. 10 Plan de Acción Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROPOSITOS		
		MES 1	MES 2	MES 3
1. Desarrollar las habilidades y destrezas para la regulación activa de los conflictos de los miembros directivos, teniendo presente las teorías de resolución de conflictos vigentes en el contexto de la gerencia estratégica	1.1 Mejoramiento de las habilidades para la identificación del conflicto	1.1.1 Participación del director del IUTPC.	1.1.2. Participación de los Sub directores académicos y administrativos.	1.1.3. Participación de los miembros del consejo directivo, jefes de divisiones y departamentos.
	1.2. Analizar situaciones conflictivas a fin de generar aprendizaje en el personal docente directivo.	1.2.1 Establecer criterios comunes para la identificación de situaciones conflictivas.	1.2.2 Establecer criterios comunes para la identificación de situaciones conflictivas.	1.2.3 Establecer criterios comunes para la identificación de situaciones conflictivas.
	1.3 Ofertar alternativas de capacitación a nivel gerencial por parte de miembro de otras universidades, cuerpos del estado, ONG a los miembros del consejo directivo.	1.3.1 Participación del director del IUTPC.	1.3.2. Participación de los Sub directores académicos y administrativos.	1.3.3. Participación de los miembros del consejo directivo, jefes de divisiones y departamentos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 10 Plan de Acción Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROPOSITOS		
		MES 1	MES 2	MES 3
2. Fomentar el desarrollo de la directiva en materia de resolución de conflictos a través de articulaciones con otras instituciones gubernamentales	2.1 Establecer nexos con instituciones gubernamentales para propiciar jornadas de divulgación y asistencia al personal docente	2.1.1 Ejecutar talleres de acercamiento mediación en colaboración con funcionarios de la Universidad nacional Experimental de la Seguridad.	2.1.2. Ejecutar talleres de acercamiento mediación en colaboración con funcionarios de la Universidad nacional Experimental de la Seguridad.	2.1.3. Ejecutar talleres de acercamiento mediación en colaboración con funcionarios de la Universidad nacional Experimental de la Seguridad.
	2.2. Establecer actividades conjuntas entre directivos y miembros del consejo directivo que conlleven al desarrollo de acciones de mediación de conflictos.	2.2.1 Establecer campaña conjunta (Directivos/docentes) para el desarrollo de planes de acercamiento y mediación	2.2.2 Implementar jornadas mensuales de reunión docente para el intercambio de saberes con las comisiones de trabajo creadas.	2.2.3 Involucrar al personal administrativo y obrero en las jornadas de trabajo
	2.3 Establecer un programa de seguimiento institucional de las acciones llevadas a cabo por los miembros directivos.	2.3.1 Establecer las acciones con el comité docente que servirá de apoyo al seguimiento	2.3.2. Ejecutar las acciones del comité según el alcance de su diseño	2.3.3. Ejecutar las acciones del comité según el alcance de su diseño
3. Preparar al cuerpo directivo como mediador ante el conflicto a través de acciones de reflexión, crítica y la participación de manera productiva y en beneficio de la institución.	3.1 Gestionar recursos para el mejoramiento del cuerpo directivo en materia comunicacional	3.1.1 Diseñar junto con el resto de los miembros directivos un plan de mejora que involucre aspectos gerenciales, manejo comunicacional y participación activa	3.1.2. Elaboración el plan de mejora.	3.1.3. Ejecución y evaluación de los resultados del plan de mejora

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 10 Plan de Acción Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROPOSITOS		
		MES 1	MES 2	MES 3
4. Garantizar que los procesos de mediación satisfagan las necesidades de resolución de conflicto de la institución.	4.1 Realizar una normativa de mediación que involucre a todos los miembros del consejo directivo.	4.1.1 Diseñar un modelo normativo que regule los procedimientos de mediación de conflicto a nivel directivo	4.1.2. Aplicar el modelo normativo cuando se afronten situaciones conflictivas.	4.1.3. Aplicar el modelo normativo cuando se afronten situaciones conflictivas.
	4.2. Optimizar la red comunicacional a nivel directivo.	4.2.1 Crear una comisión integradora con la participación docente y que involucre actividades de encuentro, supervisión y recreacionales	4.2.2 Gestionar fondos para el desarrollo de los planes de la comisión integradora.	4.2.3 Realizar eventos que involucren actividades de encuentro, supervisión y recreacionales al personal docente.
	4.3 Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico, administrativo y de servicios	4.3.1 Realizar supervisiones formales orientadas a mejorar el ambiente de la institución y verificar el alcance de la misión y visión del plan gerencial	4.3.2. Realizar supervisiones formales orientadas a mejorar el ambiente de la institución y verificar el alcance de la misión y visión del plan gerencial	4.3.3. Realizar supervisiones formales orientadas a mejorar el ambiente de la institución y verificar el alcance de la misión y visión del plan gerencial

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello.

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.1 Mejoramiento de las habilidades para la identificación del conflicto	1.1.1 Participación del director del IUTPC.	<ul style="list-style-type: none"> ü Desarrollo de competencias en el área de gerencia al director ü Desarrollo de competencias en el área de gerencia a los sub directores académico y administrativo ü Desarrollo de competencias en el área de gerencia al resto de los miembros del consejo directivo, jefes de divisiones y departamento 	Elaborar el plan de formación de la directiva para el año 2017	Informe diagnóstico de las necesidades de formación gerencial	Durante la Primera semana
			<ul style="list-style-type: none"> ü Invitar a las autoridades a participar en círculos de estudio para el mejoramiento de las habilidades de resolución de conflictos 	Temario y horario de los círculos de estudio	Durante la segunda semana
			<ul style="list-style-type: none"> ü Organizar los círculos de estudio ü Solicitar a la defensoría del pueblo, universidades, ministerio publico, CICPC programas, seminarios y cursos relacionados con ambientes conflictivos 	<ul style="list-style-type: none"> ü Solicitud de programas y cursos a los entes públicos relacionados con el manejo de conflictos. 	Durante la tercera y cuarta semana

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.2. Analizar situaciones conflictivas a fin de generar aprendizaje en el personal docente directivo.	1.2.1 Establecer criterios para la evaluación de situaciones conflictivas y las acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> ü Establecer un perfil de identificación del conflicto. 	Encuentro con los docentes e intercambio de saberes.	Diagnóstico inicial	Durante la Primera semana
		<ul style="list-style-type: none"> ü Establecer criterios comunes para el diagnóstico de una situación de conflicto individual u organizacional. 	<p>Dinámicas grupales con los docentes para definir criterios y formularios de diagnóstico inicial frente a un conflicto organizacional.</p> <p>Diseño de una estrategia metodológica para la identificación de situaciones que involucren conflicto</p>	<p>Salón de discusión, material de oficina, instrumentos de evaluación Thomas Kilmann.</p>	Primer mes

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.2. Analizar situaciones conflictivas a fin de generar aprendizaje en el personal docente directivo.	1.2.1 Establecer criterios para la evaluación de situaciones conflictivas y las acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> ü Establecer un perfil de identificación del conflicto. 	Encuentro con los docentes e intercambio de saberes.	Diagnóstico inicial	Durante la Primera semana
		<ul style="list-style-type: none"> ü Establecer criterios comunes para el diagnóstico de una situación de conflicto individual u organizacional. 	<p>Dinámicas grupales con los docentes para definir criterios y formularios de diagnóstico inicial frente a un conflicto organizacional.</p> <p>Diseño de una estrategia metodológica para la identificación de situaciones que involucren conflicto</p>	<p>Salón de discusión, material de oficina, instrumentos de evaluación Thomas Kilmann.</p>	Primer mes

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
1.3. Ofertar alternativas de capacitación a nivel gerencial por parte de miembro de otras universidades, cuerpos del estado, ONG a los miembros del consejo directivo.	1.3.1 Incorporar a la directiva y demás docentes que forman parte del consejo directivo al programa de capacitación.	Realizar encuentros formativos en torno al desarrollo de las habilidades del docente directivo en la solución de conflictos.	Formación del equipo de especialistas invitados a compartir experiencias con los docentes del consejo directivo. Elaboración de un cronograma de charlas.	Orientadores, psicólogos, docentes	Primer mes

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
2.1 Establecer nexos con instituciones gubernamentales para propiciar jornadas de divulgación y asistencia al personal docente	2.1.1 Realizar campañas orientadoras de cómo los conflictos afectan la institución.	Realizar encuentros formativos y orientadores de cómo los conflictos afecta la institución.	Solicitar apoyo a los entes gubernamentales para que participen en los encuentros informativos	Personal de la defensoría del pueblo, ministerio público, UNES	Primer mes
2.2. Establecer actividades conjuntas entre directivos y miembros del consejo directivo que conlleven al desarrollo de acciones de mediación de conflictos.	2.2.1 Realizar reuniones con los docentes para concientizar como los conflictos afectan la institución.	Realizar consejos directivos extraordinarios para analizar casos puntuales de conflictos	Colocar buzones de sugerencias para que los docentes, actividad recreacional, charlas docentes.	Convocatorias, carteleras informativas, papelería.	Segundo y tercer mes
2.3 Establecer un programa de seguimiento institucional de las acciones llevadas a cabo por los miembros	2.3.1 Establecer las acciones de seguimiento docente en materia de resolución de conflictos.	Llevar un control y seguimiento de los conflictos en la institución	Reuniones con docentes, administrativos y obreros	Convocatorias, carteleras informativas, papelería.	Segundo y tercer mes

directivos.					
-------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
3.1 Gestionar recursos para el mejoramiento del cuerpo directivo en materia comunicacional	3.1.1 Diseñar junto a la directiva un plan de mejora comunicacional en el IUTPC.	Establecer canales de comunicación adecuados para que el personal de la institución pueda expresar las inconformidades que se puedan presentar	Conformar una comisión de trabajo integrada por la división de investigación, extensión y postgrado y el departamento de orientación.	Diagnóstico de necesidades, presupuesto, instrumento de escucha activa.	Durante un año
4.1 Realizar una normativa de mediación que involucre a todos los miembros del consejo directivo.	4.1.1 Diseñar un modelo formativo de que acciones tomar en el momento de presentarse un conflicto	Sentar las bases para que los conflictos sean resueltos de manera en que ambas partes logren un acuerdo mutuo	<ul style="list-style-type: none"> ü Nombrar una comisión docente de supervisión de conflictos. ü Asignar tiempo libre para que los docentes en la comisión 	Programación anual de la comisión. Recursos financieros y materiales.	Durante un año

			hagan las tareas de planificación de la normativa		
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 11 Plan de Operacional Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Continuación

ESTRATEGIA	PROPOSITO	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
4.2. Optimizar la red comunicacional a nivel directivo.	4.2.1 Integrar a la comunidad del instituto a las actividades de resolución de conflicto.	Tener un sistema comunicacional fuerte que a su vez consolide el aspecto organizacional de la institución.	<p>Crear una comisión docente para la supervisión de los canales de comunicación</p> <p>Asignar tiempo libre de aula a la comisión para que pueda realizar sus labores de planificación y</p>	<p>Programación mensual de las comisiones.</p> <p>Cronograma de trabajo de la comisión.</p> <p>Recursos financieros y materiales</p>	Durante un año

			ejecución de sus actividades.		
4.3 Realizar supervisiones periódicas de tipo pedagógico, administrativo y de servicios	4.3.1 Realizar supervisiones formales orientadas a mejorar el ambiente de la institución y verificar el alcance de la misión y visión del plan gerencial.	Realizar cronograma de visitas de especialistas a la institución para realizar un seguimiento y medir el progreso del plan	<ul style="list-style-type: none"> ü Realizar un cronograma de visitas. ü Realizar un instrumento que recoja la información dada por los especialistas. ü Elaborar un informe sobre el progreso y las limitaciones del plan 	Cronograma e instrumento de visitas Informe sobre los progresos y limitaciones del plan basados en la misión y visión institucional.	Durante un año

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Existe una marcada diferencia entre la opinión docente y directivos del Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello en materia organizacional y gerencial así como también en materia de conflictividad y herramientas de resolución de conflictos por parte de la directiva.

A partir de esta investigación se ha diseñado un modelo de planificación estratégica para el manejo de conflictos entre los docentes y el cuerpo directivo del IUTPC Puerto Cabello con el propósito de minimizar situaciones apremiantes a nivel individual que puedan afectar la organización.

Las actividades establecidas en el plan gerencial buscan la integración cuerpo directivo-docentes con cargos de jefaturas en la institución.

El plan gerencial puede ser aplicado a otras áreas conflictivas de la institución llámese personal obrero, administrativo, sindicatos y movimientos estudiantiles que hacen vida en la institución.

La actualización constante del plan de acción enmarcado en el plan de acción permitirá al comité docente identificar junto a la directiva los puntos críticos en materia de conflictos que pueden surgir en la institución.

RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación y obtenida las conclusiones del trabajo se exponen algunas de las siguientes recomendaciones;

- Implementar acciones más gerenciales a niveles superiores para así fortalecer los puntos débiles que puedan tener los directivos en especial incentivar los valores institucionales a todos los miembros de la institución.
- Propiciar el acercamiento entre todos los docentes a través de talleres y actividades recreacionales en la cual los docentes puedan identificar al directivo como líder de la institución e incluso como herramienta para detectar conflictos individuales que puedan llegar a ser organizacionales a tiempo
- Emplear la supervisión no como una herramienta de control de asistencia o cumplimiento de una jornada laboral más bien como un seguimiento del desarrollo profesional del docente.
- Fortalecer la negociación a través del contacto personal entre los directivos y docentes para mejorar la comunicación
- Realizar cursos gerenciales tanto para el directivo como para los docentes con el fin de reforzar el liderazgo institucional.
- Socializar los resultados obtenidos con los docentes que sirvieron como muestra con miras a concientizar la problemática detectada y asumir el compromiso en la resolución del problema.
- Se debe actualizar la misión y visión de la institución y adaptarla a los nuevos paradigmas gerencial al igual que incluir la actualización docente en materia gerencial en la descripción de cargo para todo directivo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Elmorhst, J. (2005). Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. México: McGraw Hill.
- Aguirre, M. (2009). Organizaciones Conducta, estructura, proceso. México: McGraw Hill/Interamericana.
- Arias, Fidia (2006). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Avellano, S. (2006). Sistemas de unidades de Trabajo". México: Editorial UTEHA.
- Barreto, S. (2005). Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Barroso, L. (2007). Cultura y Filantropía empresarial. Caracas: Ediciones IESA.
- Bateman, T. y Snell, A. (2005). Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo.6ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Belcher, D. (2006). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Bentley, D. (2005). Evaluación y la calidad educativa. Bogotá. Editorial Cooperativa Magisterio.
- Blanco, J. (2005). Curso Introductorio a la administración. 2da. Edición México. Editorial Trillas.
- Brito, T. (2005). El proceso de comunicación. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Carreño, G. (2005). Concepto de administración estratégica. México. Editorial Trillas.
- Cedeño, T. (2006). Filosofías modernas de la educación. México: Editorial Letras, S.A.
- Compas, M. (2007). La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas. España: Editorial Andaluz

- Correa, L. (2005). Instituciones educativas. Caracas. Editorial Paidós.
- Chávez, N. (2007). Investigación educativa. Caracas: Colegial Bolivariana.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (El capital humano de las Organizaciones). 8va Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chruden, V. (2005). Gerencia, cultura y educación. Caracas. Fondo Editorial Triopycos.
- Durán, F. (2005). Planificación de sistemas educativos. México. Editorial Trillas.
- Drucker, P. (2007). Organizaciones y la Gerencia de Calidad. Caracas. Editorial Cintemplan.
- Ertel, T. (2008). Fundamentos de la Gerencia Educativa. Bogotá: Ediciones Legus.
- Estrada, L. (2005). Gestión de Calidad y Procesos Educativos una preocupación actual. Caracas: Editorial: Contemplan.
- Fernández, S. (2005). Administración. Una perspectiva global. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ferrer, A. (2006). Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. España. Mc Graw Hill.
- Finol, T. (2005). Principios de la administración. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Galindo, F. (2008). Ciencia y conciencia de la educación. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- González, F. (2006). Indicadores. Un mirador para la educación. México. Editorial Trillas.
- González, D. (2007). Aprendizaje corporativo. Madrid: Editorial Cincel.
- Guiot, F. (2005). Nuevos aportes a la teoría del conflicto social. Buenos Aires. Amorrortu. Editores.
- Hannan, R. (2007). Las competencias y evaluación del desempeño: Un Enfoque de 360°. Madrid: Editorial 2000.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, A. (2015) Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carabobo. Trabajo de grado Postgrado. Universidad de Carabobo

Hurtado, N. (2005). Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempo de cambio. Venezuela: Epítome. Consultores.

Huertas, P. (2008). La gerencia vía estratégica de las organizaciones. España: Editorial Andaluz.

Ivancevich, J.; Konopaske, R., y Matteson, M. (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Jones, G. Y George, J. (2006). Administración contemporánea. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

León, M. (2009) Incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción del personal docente de los centros de educación inicial de la fundación del niño bolívar. Trabajo de postgrado. Universidad Experimental de Guayana

Linares, T. (2005). Administración Educativa. Caracas: Editorial Biosfera.

López, T. (2005). Nociones de Gerencia. Perú: Nuevas Técnicas Educativas.

Luna, D. (2005). Principios dentro de las organizaciones educativas. Barquisimeto: UPEL.

Lussier, R. y Achúa, CH. (2005). Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades. México: Mc Graw Hill.

Martínez, F. (2005). Elementos Organizacionales. México: Editorial El Ventanal.

Martínez, O. (2005). Cultura y Organización. Buenos Aires: La Fuente.

Martínez, P. (2006). Calidad Total: Una perspectiva para la gerencia escolar. Caracas. Imprenta Universitaria. Universidad Central de Venezuela (UCV)

Marsick, Q. (2007). Organización y dirección de centro educativos innovadores. El centro educativo versátil. Madrid: Mc. Graw Hill.

Mas, T. (2005). Administración de personal. México: Editorial Nueva Idea.

Maubert, A. (2006). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires. Editorial Kepelusz.

Mc Donalds, K. (2006) "Administración del personal". México: Mc. Graw Hill.

Méndez, C. (2005). Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. (3era. ed). Bogotá. Mc Graw Hill.

Montiel, M (2012) Gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Primaria de las escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada, edo Zulia. Trabajo de Postgrado. Universidad del Zulia

Parra, G. (2005). Nueva visión de la Gerencia. Madrid: Editorial Caracol.

Palmar, L (2015) Liderazgo Estratégico del Gerente y Relaciones Interpersonales Docentes en las en Educación Básica Primaria del municipio Mara, parroquia Tamare, del estado Zulia. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Rafael Urdaneta.

Prieto, Z. (2005). Perspectivas de la Gerencia Organizacional. Caracas: Limusa.

Quinn, R. (2005). Sabiduría para el cambio. 3era Edición. Traducción. Jorge Velázquez. México. Editorial. Prentice Hall.

Roca, S. (2008). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.

Robles, F. (2006). La escuela sobre la medida, a la medida del gerente. Buenos Aires: Editorial Keplusz.

Roger, M. (2009). Estrategias y Concepciones de la Gerencia. Boston: Editorial Mc Graw Hill.

Romero, G. (2011). Relación entre la gestión estratégica del gerente educativo y conflictos organizacionales en las instituciones educativas del Municipio Escolar Maracaibo N° 6 del Estado Zulia. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Rafael Urdaneta.

Ruíz, M. (2005). Metodología Básica. España: Ediciones Paídos.

Sabino, M. (2005). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

- Sánchez, C. (2005). El gerente: paradigmas y retos para su formación. I Encuentro Vocacional. Venezuela.
- Sarmiento, F. (2006). Poder y conflicto en las organizaciones educativas. México. Editorial Oikos- Tan.
- Siliceo, T.; Cáceres, M., y González, M. (2006). Estilos de la Gerencia Educativa. México: Trillas.
- Simones, U. (2007). Las Prácticas Educativas Escolares. México: Editorial FCE.
- Sallenave, J. P. (2000). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Steiner, R. (2007). Principios y nociones organizacionales. Buenos Aires: Kapeluz.
- Stoner, F. (2005). Administración. 6ta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Urrego, T. (2006). Perspectivas Educativas dentro de los Sistemas. Madrid: La Fuente.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). El Proceso de Investigación Científica. México: Limusa.
- Torres, J. (2007). Calidad total y cultura organizacional. Revista, Calidad y Productividad N° 7, Caracas.
- Torres, U. (2008). Nuestro sistema educativo entre lo más caros y malos del mundo. Madrid: Caracol.
- Vásquez, L. (2008). Términos de Administración. Caracas: Uval.
- Villamizar, A. (2005). Los Procesos Administrativos. Caracas: Panapo.
- Wittaker, R. (2007). Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Barcelona: Plaza & Janés.
- Zamora, S. (2005). El comportamiento innovador en las instituciones escolares: niveles y factores de innovación educativa. España. Universidad Complutense

ANEXO A
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INSTRUMENTO DIRIGIDO A DOCENTES/DIRECTIVOS

Este instrumento tiene como objetivo establecer un plan gerencial estratégico para el manejo de conflictos organizacionales en el INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA PUERTO CABELLO.

La información que Usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias anticipadas por su colaboración.

Atentamente,

Ing. Fernando I. Medina A.



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

INSTRUCCIONES

Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder el cuestionario:

1. Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
2. Siga el orden establecido.
3. No deje algún ítem sin responder.
4. Cada ítem está estructurado por un total de cuatro alternativas. Seleccione una y márquela según su opinión.
5. Ninguna respuesta es correcta e incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
6. Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador

CUESTIONARIO

PLANTEAMIENTOS		SIEMPRE(1)	CASI SIEMPRE(2)	ALGUNAS VECES(3)	CASI NUNCA(4)	NUNCA(5)
Considera que:						
Los miembros directivos como gerentes						
1	Garantiza que los jefes de divisiones, departamentos y áreas cumplan con los objetivos institucionales.					
2	La planificación de las actividades académicas y administrativas las coordina con los jefes de divisiones, departamentos y áreas					
3	Promueve la participación de los docentes con el propósito de mejorar el entorno de la institución.					
4	Incentiva la participación del personal docente en la formación de equipos de trabajo.					
5	Orienta a los equipos de trabajo de las departamentos y áreas del IUTPC.					
6	Promueve la integración como factor importante en el rendimiento institucional.					
7	Promueve al personal docente los valores institucionales del IUTPC.					
8	Establece el compromiso de los jefes de divisiones, departamentos y áreas con los valores culturales del IUTPC.					
9	Interactúa con todos los miembros de la institución.					

10	Organiza el ambiente institucional para aprovechar al máximo su talento humano.					
11	Emplea la motivación para implementar los aspectos administrativos y académicos dentro de la institución.					
12	Es capaz de tomar sus propias decisiones, para el bienestar de los miembros del IUTPC.					
13	Como gerente guía al personal para garantizar el desarrollo de los objetivos planificados.					
14	Comparte experiencias que enriquezcan a todos los miembros del IUTPC.					
15	Sustenta el desarrollo coherente del docente, en cuanto a su acción profesional.					
16	Emplea la negociación para lograr una comunicación eficaz.					
17	Propicia la negociación como parte fundamental para la obtención de respuestas inmediatas.					
18	Aplica la negociación para obtener resultados que ayuden al desarrollo de la institución.					
19	Reflexiona junto con su personal docente acerca de la necesidad de controlar los problemas cotidianos dentro de la institución.					
20	Promueve diversas actividades para afianzar la relación entre los miembros docentes de divisiones y jefaturas de la institución.					
21	Fomenta la integración entre los miembros de las divisiones y jefaturas de departamento.					
22	Mantiene comunicación constante con el personal docente de la institución.					
23	Expresa una comunicación abierta para el compromiso institucional.					
24	Incorpora con la comunicación un proceso dinámico entre los miembros del instituto.					

25	Emplea la evasión como estrategia para evitar un conflicto.				
26	Retiene información o guarda su sentimiento con el propósito de no iniciar un conflicto				
27	Expresa disposición para atender a los miembros del IUTPC cuando hay situaciones apremiantes.				
28	Emplea la mediación cuando las partes interesadas no resuelven su conflicto.				
29	Guía a las partes para que, respetando sus intereses puedan llegar a un acuerdo.				
30	Explica los procedimientos a seguir en cada caso.				
31	Escucha atentamente al personal de la institución, para arbitrar en alguna situación.				
32	Integra los diferentes puntos de vista, para alcanzar la meta de resolución del conflicto.				
33	Establece una sentencia basado en los valores institucionales.				

ANEXO B
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN Y JUICIO DE EXPERTOS

ANEXO C

RESULTADOS DE CONFIABILIDAD

Sub Item	CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO																																		Total		
	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			
1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	117
2	3	3	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	123	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	109	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	159	
5	2	2	1	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	4	2	2	1	2	2	2	2	5	2	5	110	
6	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	102		
7	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	154	
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	146	
9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	102		
10	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	102		
âX	31	31	32	39	39	38	38	38	36	38	39	34	38	38	40	38	40	41	38	41	35	39	35	36	34	35	27	30	32	33	36	37	31	37	1224		
X	3,1	3,1	3,2	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,6	3,8	3,9	3,4	3,8	3,8	4,0	3,8	4,0	4,1	3,8	4,1	3,5	3,9	3,5	3,6	3,4	3,5	2,7	3,0	3,2	3,3	3,6	3,7	3,1	3,7	122		
SI2	0,32	0,32	0,84	0,54	0,77	0,62	0,62	0,84	0,93	1,07	0,99	1,38	0,84	0,62	0,89	0,84	0,67	0,54	0,84	0,77	1,83	0,77	1,83	0,93	1,60	1,39	1,57	1,56	0,84	1,79	1,16	0,68	1,21	0,68	33		
SI	0,57	0,57	0,92	0,74	0,88	0,79	0,79	0,92	0,97	1,03	0,99	1,17	0,92	0,79	0,94	0,92	0,82	0,74	0,92	0,88	1,35	0,88	1,35	0,97	1,26	1,18	1,25	1,25	0,92	1,34	1,07	0,82	1,10	0,82	33		

items 34
 Xt 122
 SI2 500,71 Coeficiente de 0,945
 SI 22,38 Alfa Cronbach