

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LOS
DESACUERDOS ENTRE EL PERSONAL DE LA ESCUELA HONE CREEK PARA
SOLUCIONAR SITUACIONES LATENTES QUE AFECTAN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar por el grado y
título de Maestría Profesional en Administración Educativa

LADY ODETH VILLALOBOS ARCE

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

Dedicatoria

Dedico este logro a mi esposo e hijo, por ser siempre una fuente de inspiración para seguir mis metas, ya que diariamente me transmiten fortaleza y me animan a perseverar para mantenerme en el camino hacia mis objetivos.

A mis padres, pues sin ellos no habría logrado nada de lo que hasta ahora tengo. Me enseñaron valores y principios y siempre me han brindado su apoyo incondicional.

Agradecimiento

Profundamente, agradezco a Dios, por la vida y las bendiciones con las que me abraza a diario, porque me inspira con su sabiduría infinita, me llena de las fuerzas necesarias en todo momento y por su eterna fidelidad.

A mi familia, por ser el apoyo que necesito y estar incondicionalmente a mi lado, porque saben esperar y porque me inspiran a continuar.

A cada persona que, de una u otra forma, estuvo a lo largo de este proceso, infinitas gracias. No ha sido fácil, pero con cada aporte se aliviana.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

M. A. E. Marco Alvarado Barboza
Representante de la decana
Sistema de Estudios de Posgrado

M. A. Ed. Karla Madrigal
Profesora guía

M. A. Ed. Francisco Pérez Zamora
Lector

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Lector

Dra. Adriana Venegas Oviedo
Representante del director del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación

Lady Odeth Villalobos Arce
Sustentante

Índice de contenido

Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Presentación	1
1.2. Introducción	1
1.3. Contextualización social y educativa.....	4
1.4. Relevancia del problema de investigación aplicada.....	8
1.5. Aproximación teórico-metodológica de la investigación aplicada	10
1.6. Interrogantes de la investigación.....	12
1.7. Objetivos	13
1.7.1. Objetivos generales	13
1.7.2. Objetivos específicos.....	14
1.8. Referentes contextuales del objeto de estudio	14
Capítulo II. Estado del arte	17
2.1. Presentación	17
2.2. Estudios internacionales.....	17
2.3. Estudios nacionales	24
2.4. Principales aportes teóricos de las investigaciones al presente estudio	32
Capítulo III. Marco teórico	35
3.1. Presentación	35
3.2. Educación.....	35
3.3. Administración.....	37
3.4. Administración de la educación.....	39
3.5. Gestión	41
3.6. Gestión en la educación	43
3.7. Clima organizacional	45
3.8. Desacuerdos y conflictos.....	47
3.9. Prevención y resolución de conflictos.....	50
Capítulo IV. Marco metodológico	53
4.1. Presentación	53
4.2. Enfoque de la investigación	53
4.3. Diseño y método de investigación	54

4.4. Población.....	55
4.5. Fuentes de información	56
4.5.1. Fuentes de información primarias	56
4.5.2. Fuentes de información secundarias.....	56
4.6. Técnicas e instrumentos	56
Capítulo V. Análisis de los resultados	63
5.1. Presentación	63
5.2. Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional	63
5.3. Causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek	68
5.4. Procesos de prevención y atención de conflictos para solventar situaciones que afectan el clima organizacional.....	71
5.5. Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos.....	79
Capítulo VI. Conclusiones.....	82
6.1. Presentación	82
6.2. Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional	82
6.3. Causas que generan conflictos entre el personal.....	83
6.4. Procesos de prevención y atención de conflictos para solventar situaciones que afectan el clima organizacional.....	84
6.5. Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos.....	86
Capítulo VII. Propuesta de intervención.....	87
7.1. Presentación	87
7.2. Introducción	87
7.3. Justificación.....	89
7.4. Objetivos	90
7.4.1. Objetivo general	90
7.4.2. Objetivos específicos.....	91
7.5. Fundamentación teórica de la propuesta	91
7.5.1. Educación	91
7.5.2. Gestión de la educación.....	92
7.5.3. Conflicto.....	93
7.5.4. Clima organizacional.....	96

7.6. Desarrollo de la propuesta.....	97
7.6.1. Fase 1: plan de prevención de conflictos.....	99
7.6.2. Fase 2: actividades de fortalecimiento de relaciones laborales favorables	105
7.6.2.1. Actividad #1.....	108
7.6.2.2. Actividad #2.....	109
7.6.2.3. Actividad #3.....	109
7.6.2.4. Actividad #4.....	110
7.6.3. Fase 3: plan de atención de conflictos.....	111
7.6.4. Fase 4: valoración y seguimiento de la propuesta.....	113
7.7. Recomendaciones para aplicar la propuesta	116
Referencias bibliográficas.....	117
Anexos	122
Anexo 1. Entrevista personal docente y personal administrativo	122
Anexo 2. Entrevista al director de la Escuela Hone Creek	127
Anexo 3. Diagnóstico del clima organizacional de la Escuela Hone Creek	132
Anexo 4. Evaluación de los talleres de la propuesta.....	133
Anexo 5. Evaluación del conversatorio sobre la propuesta	135

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar los procesos que se siguen en la gestión de la Escuela Hone Creek con respecto al abordaje de los desacuerdos que surgen entre el personal de la institución, ya sea que dicho abordaje esté dirigido a prevenir o atender las desavenencias que puedan afectar el clima organizacional. Con base en los resultados de este trabajo, se presenta una propuesta que consiste en un plan para mejorar los procedimientos de prevención y atención de los desacuerdos, con el fin de optimizar el clima organizacional.

Los objetivos específicos que dirigen la investigación son: identificar los desacuerdos entre el personal que afectan el clima organizacional; definir las causas que generan desacuerdos entre el personal; describir los procesos de prevención y atención de desacuerdos para que se solventen situaciones que afectan el clima organizacional y valorar la eficacia de los procedimientos de prevención y atención de desacuerdos o conflictos para que se cree un clima organizacional agradable.

El enfoque del estudio es cualitativo y, para la recolección de datos, se utiliza la entrevista semiestructurada: una dirigida al gestor institucional y otra para el personal, ya sea el que se desempeña en funciones docentes o el que realiza labores administrativas. Asimismo, se emplea la observación como instrumento para recolectar los datos.

Como se indicó, a partir de los resultados se propone un plan para el mejoramiento del proceso de prevención y atención de desacuerdos o conflictos. Asimismo, se contemplan acciones para potenciar un clima organizacional agradable y optimista.

Lista de tablas

Tabla 1 Población participante en este estudio sobre los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para resolver situaciones latentes que afectan el clima organizacional.....	55
Tabla 2 Conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional.....	57
Tabla 3 Causas generadoras de desacuerdos o conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek	59
Tabla 4 Procesos de prevención y atención de conflictos que se gestan en la Escuela Hone Creek.....	60
Tabla 5 Eficacia de los procesos de prevención y atención de desacuerdos en la Escuela Hone Creek	61
Tabla 6 Modelo de plan de prevención de conflictos en la Escuela Hone Creek.....	103
Tabla 7 Modelo de plan de atención de desacuerdos y conflictos en la Escuela Hone Creek	112
Tabla 8 Instrumento de evaluación de la propuesta.....	115

Lista de figuras

Figura 1 Desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional.....	63
Figura 2 Desacuerdos y relación con el clima organizacional en la Escuela Hone Creek ..	66
Figura 3 Causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.....	68
Figura 4 Acciones para prevenir conflictos o desacuerdos que se gestan en la Escuela Hone Creek.....	71
Figura 5 Acciones para atender conflictos o desacuerdos que se generan en la Escuela Hone Creek.....	74
Figura 6 Conocimiento del manual para la prevención y atención de conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.....	77
Figura 7 Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos que se desarrollan en la Escuela Hone Creek	79
Figura 8 Deficiencias encontradas en el proceso de prevención y atención de conflictos que se presenta en la escuela Hone Creek	97
Figura 9 Plan de acción de la propuesta	99
Figura 10 Elementos del plan de prevención de desacuerdos y conflictos.....	102
Figura 11 Acciones de la fase dos de la propuesta	108
Figura 12 Fase 4: valoración de la propuesta	114

Lista de abreviaturas

Ministerio de Educación Pública (MEP).

Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Plan anual de trabajo (PAT).

Programa de Instancia Local de Abordaje del Comportamiento Suicida (Ilais).

Programa Nacional de Informática Educativa (Pronie).

Capítulo I. Introducción

1.1. Presentación

En este capítulo se presenta el objeto de estudio del proyecto, se realiza una contextualización social y educativa, se expone la relevancia del análisis de dicha situación, se brinda una aproximación teórica y metodológica y se plantean los objetivos generales y específicos que guían la investigación.

1.2. Introducción

El ser humano es social por naturaleza, por esto, construye relaciones que potencian su participación en el ámbito laboral, personal o familiar, lo que genera la posibilidad de que surjan desacuerdos, los cuales pueden deberse a diversas razones. En una organización donde interactúan simultáneamente diferentes personas, la probabilidad de desacuerdo aumenta. Por esto, es importante, tanto para el individuo como para la empresa, la determinación de procesos que permitan abordar las discrepancias de forma oportuna y eficaz.

Bestratén y Castillo (2017) afirman que: “La dialéctica continuada entre cooperación y competición o enfrentamiento forman parte de la vida misma” (p. 1), refiriéndose, de esta manera, a la naturaleza de la existencia de desacuerdos en las relaciones humanas. Los autores, además, agregan la importancia de que estén presentes: “La capacidad de diálogo, la buena voluntad y la comprensión del otro” (p. 1) como claves para mantener relaciones sociales saludables. Lo cierto es que estas actitudes deseables no siempre están presentes y es en este contexto donde es necesaria una intervención adecuada para conservar un ambiente laboral agradable que permita la participación de cada colaborador en un marco de respeto y tolerancia.

De esta manera, surge una función trascendental vinculada a una figura importante en las instituciones, la cual corresponde a la persona gestora y su respectiva gestión. Esta tarea se compone de diversas líneas de acción que deben ser abarcadas para alcanzar la meta propuesta y una de estas líneas se relaciona con el clima organizacional. La figura gestora debe velar por el desenvolvimiento adecuado de cada persona colaboradora, garantizando un

clima de trabajo agradable, positivo y colaborativo para la consecución de los objetivos que se plantearon. Mejía (2019) apunta al respecto:

Un punto clave de la función directiva es buscar los mecanismos para que las relaciones internas entre cada miembro fluyan con bienestar y ello promueva la comunicación, la delegación de tareas, el trabajo colaborativo y el logro de resultados individuales y colectivos. (p. 7)

Lo anterior hace referencia a la importancia de lograr el aporte de cada persona colaboradora, la integración positiva en la entidad y el alcance de metas individuales, que también se traducen, en muchos casos, en logros colectivos de los que se beneficia la organización. Todo esto inicia con buenas relaciones entre el equipo de trabajo, esto es clave para que la institución avance.

Lo cierto es que la tarea no es sencilla porque, como se mencionó, en las relaciones humanas siempre existe la posibilidad de desacuerdo. Así lo indican Esquivel *et al.* (2020): “Las relaciones son susceptibles de crear o suscitar escenarios de discrepancia, confrontación, ocasionada por diversos factores como mala comunicación, la ausencia del diálogo y escucha activa, liderazgo, entre muchos otros” (p. 75).

Sin embargo, como se indicó, la figura gestora debe encargarse de buscar y proponer los mecanismos que conduzcan al clima organizacional deseado, uno en el que haya trabajo en equipo, comunicación asertiva, tolerancia y respeto hacia las demás personas, un clima organizacional que permita a la entidad obtener los resultados propuestos. Esquivel *et al.* (2020) señalan que:

Se debe concebir que un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (p. 77)

Por este motivo, la persona gestora debe procurar un clima organizacional positivo, tal como lo indican los autores, aquel que fomenta el sentimiento de pertenencia a la entidad.

Dentro de ese ambiente, debe existir un proceso adecuado para la prevención y resolución de desacuerdos que, como se ha reiterado, surgirán en las relaciones humanas.

Ante lo anterior, la presente investigación pretende analizar la manera en la que se abordan los desacuerdos en una entidad determinada, específicamente en la Escuela Hone Creek. Esta institución, ubicada en la provincia de Limón y en el cantón Talamanca, se localiza en un punto geográfico estratégico y céntrico, donde concurren estudiantes de diferentes localidades, lo que permite que la escuela sea la más grande del circuito en el que se encuentra. Esto también genera la existencia de un personal docente y administrativo numeroso, que se relaciona diariamente, lo que hace inevitable la aparición de desavenencias.

El estudio pretende observar el proceso que se sigue en esta entidad, tanto en la prevención como en la atención de las situaciones conflictivas que surgen entre el personal docente y administrativo en la cotidianidad. Además, busca valorar la eficacia de la implementación del procedimiento y, asimismo, generar observaciones o recomendaciones que le permitan a la gestión mejorar el abordaje de las circunstancias conflictivas y, al mismo tiempo, fomentar un clima organizacional favorable.

Para esto se lleva a cabo una revisión profunda de investigaciones nacionales e internacionales, con el propósito de evidenciar lo estudiado en cuanto al presente objeto de estudio. En esta ocasión, se toman en cuenta elementos importantes como los desacuerdos y conflictos, el manejo y la prevención de estos, así como su influencia en el clima organizacional. Una síntesis de algunas de estas investigaciones aparece en el apartado de estado del arte; se eligieron aquellas que contenían los elementos mencionados y que pueden servir como base para el desarrollo de esta investigación.

El sustento teórico para el presente estudio se compone de conceptos relevantes, entre los cuales se encuentran: gestión en la educación, en el que se explica la importante función de la gestión para el buen funcionamiento de cada institución educativa, considerando los diferentes campos de acción de esta función; el desacuerdo, entendido como un elemento inherente a las relaciones humanas, al que se debe dar un manejo adecuado para reducir el impacto negativo y potenciar el positivo; prevención y resolución de desacuerdos y conflictos, en el que se expone lo recomendado por autores reconocidos y organizaciones de prestigio internacional.

Además, se considera en este punto un manual del Ministerio de Educación Pública que contiene un debido proceso en el manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del país; clima organizacional, el cual es necesario que sea agradable para que la entidad funcione de forma eficiente y alcance las metas propuestas. Asimismo, este se ve afectado por la aparición de desacuerdos y conflictos y, según el manejo que se les dé, esta afectación puede ser positiva o negativa. Estos conceptos se desarrollan ampliamente en el apartado de base conceptual, perteneciente al Capítulo II de la investigación.

En el marco metodológico se presentan las características del estudio, que se desarrolla con un enfoque cualitativo y es fenomenológico, ya que pretende analizar las experiencias comunes de las personas en relación con el objeto de estudio. En la recolección de datos se utilizan instrumentos que permiten la participación de la persona investigadora; en este caso, se emplean la entrevista semiestructurada, la observación participante y el análisis documental.

La información que recopilada se somete a un proceso de análisis que proporciona los resultados de esta investigación. Además, se exponen los alcances y limitaciones, entre los cuales se debe considerar la situación de pandemia actual, que puede ser una de las principales limitantes en el desarrollo del proyecto investigativo.

1.3. Contextualización social y educativa

Las instituciones educativas son organizaciones en las que convergen diferentes personas que se desempeñan en distintos cargos, lo que le permite a la estructura funcionar en relación con su objetivo. Según sus funciones, existen docentes, directores y personal con tareas administrativas; cada uno presenta un conjunto de características que determinan su actuación ante las situaciones que se presentan en la vida diaria.

Esta razón es la que provoca que, al concurrir en la labor diaria, surjan ciertas desavenencias que, si no se tratan a tiempo y de forma adecuada, generan conflictos que alteran negativamente el clima organizacional de la institución. Al respecto, Esquivel *et al.* (2020) afirman:

El clima organizacional es considerado como el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y que incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo, conflicto de caracteres [sic] estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. (p. 74)

A partir de esto surge la importancia de que el clima organizacional sea positivo, ya que como mencionan los autores influye en el desempeño de los miembros de cada entidad. Un clima agradable genera confianza, entusiasmo, trabajo en equipo y varios otros valores que permiten que la institución avance. Así, Esquivel *et al.* (2020) señalan que la relevancia de un clima organizacional adecuado: “Tiene relevancia porque el ambiente laboral de compañerismo y respeto entre autoridades y colaboradores, la honestidad y la lealtad hacia los principios y valores de la institución sirviendo para que la organización trabaje de forma armónica y eficiente” (p. 75).

Las organizaciones educativas están conformadas por personas del Título I y Título II, quienes poseen distintas personalidades y deben convivir o comunicarse de manera presencial o a través de medios tecnológicos para atender situaciones laborales. En esta interacción continua se establecen relaciones entre las personas, por esto, es importante que desde la administración se fomente un clima laboral agradable y positivo, en la medida de lo posible, sin conflictos o abordándolos de la mejor forma. De este modo, existe la posibilidad de contar con colaboradores satisfechos, motivados y desempeñándose de manera exitosa en sus funciones, lo que ocasiona una institución que brinda un servicio de calidad.

Por consiguiente, la administración de la educación debe garantizar un clima agradable dentro de cada entidad. Esto es beneficioso para cada trabajador, pero aún más para la calidad de la tarea principal que compete a las instituciones educativas, que es el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el cual aparece uno de los principales actores de este procedimiento: la persona estudiante. Un clima organizacional positivo favorece la calidad de la institución. Hernández *et al.* (2013) afirman que:

Al presentarse un problema entre los compañeros de trabajo, se altera el clima organizacional, se presenta un ambiente hostil en los miembros de la organización, dañando la eficiencia y el logro de los objetivos. Si un administrador o administradora detecta a tiempo la situación y mantiene estrategias para la mejora, beneficia el clima

organizacional y a la vez, a cada uno de sus funcionarios y funcionarias. (p. 27)

Al considerar el aporte de los autores, las situaciones desagradables entre el personal de trabajo en las instituciones son inevitables y, si no se abordan de manera eficiente, influyen en el clima organizacional, lo que lo convierte en un ambiente tenso para las personas que conforman la organización escolar. Ante esto, se daña el rendimiento de las personas colaboradoras y, por ende, el logro de los objetivos institucionales, recordando que una de las principales metas de las instituciones educativas es la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto reitera la importancia de que la persona administradora logre en su organización un clima agradable, para mantener al personal docente y administrativo motivado y garantizar un procedimiento educativo de calidad y eficiente.

Además de promover un clima organizacional agradable, la figura gestora debe atender los conflictos o situaciones que puedan desequilibrar el ambiente laboral. Ante esta perspectiva, Hernández *et al.* (2013) mencionan que:

El conocer e implementar adecuadamente las formas de solucionar conflictos permite a un administrador o administradora, tener un mejor control de lo que puede afectar el clima y vida de las personas que interactúan en el centro educativo; sin que estos afecten el cumplimiento de los objetivos de la institución, solucionándolo asertivamente y permitiendo con ello generar aspectos positivos para el centro educativo. (p. 43)

Es decir, los desacuerdos que se presenten en las instituciones educativas deben atenderse por la administración, ya sea de forma preventiva o mediante acciones correctivas. Asimismo, se deben utilizar estrategias asertivas que contribuyan positivamente a la vida de las personas y permitan un buen manejo del clima en la organización que se dirige. Por esto, el gestor educativo debe tener claro que de cada situación incómoda se pueden obtener aspectos positivos que fortalezcan la labor de cada persona funcionaria. De esta forma, es posible avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y brindar al acto educativo un panorama provechoso para su desarrollo.

En el ámbito nacional, el sistema educativo, en sus instituciones de primaria o secundaria, ha sido afectado por conflictos que brotan de la dinámica diaria, de la continua

relación entre las personas. A pesar de que se presencie un alto porcentaje de estos conflictos en las organizaciones educativas, por años existió un vacío en la atención y, específicamente, en la prevención de conflictos en las instituciones educativas públicas.

A esto se debe que en el año 2012 el Ministerio de Educación Pública (MEP) expidiera un manual para prevenir y atender conflictos en las instituciones educativas públicas. Este brinda el proceso correcto para seguir cuando se presentan conflictos o situaciones que pueden desencadenarse entre las instituciones. Una segunda versión de este manual se emitió en el 2017 con modificaciones necesarias para adaptarse a la realidad actual y en seguimiento de observaciones realizadas por personas funcionarias que se encargaron de aplicar la primera versión de este.

Estas acciones realizadas por las autoridades ministeriales de educación en Costa Rica, en cuanto a la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas, refuerzan la importancia de mantener un entorno pacífico para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, un clima organizacional positivo. El Ministerio de Educación Pública (2017) cita:

El proceso educativo se encuentra revestido de una alta relevancia y es objeto de la protección y la regulación necesaria tendiente a garantizar la eficiencia, regularidad y continuidad que los preceptos normativos demandan, y a minimizar los efectos de factores que pudiesen menoscabarlo o afectarlo, entre ellos, los producidos por desavenencias entre los diversos miembros de la comunidad educativa. (p. 6)

Al considerar la importancia de la educación para el país y la responsabilidad que se otorga a la persona administradora, este debe ocuparse de ser garante de que el proceso educativo se desenvuelva de la mejor manera y bajo óptimas condiciones. Es decir, con un clima organizacional agradable, libre de conflictos o, en su defecto, abordados de forma correcta.

En este punto tiene relevancia el presente estudio, en el que se analiza el proceso que se sigue ante la aparición de desacuerdos, así como las acciones propuestas como prevención ante potenciales conflictos. Todo con el fin de garantizar un clima organizacional en el que el procedimiento educativo pueda desarrollarse de forma óptima.

1.4. Relevancia del problema de investigación aplicada

El Ministerio de Educación Pública definió el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas. En este documento se expresa que la persona directora tiene la obligación de: “Atender las posibles manifestaciones de conflicto que se originen entre el personal a su cargo o entre el personal a su cargo y otros representantes de la comunidad educativa” (MEP, 2017, p. 19). Así, se indica explícitamente el deber de la administración de establecer estrategias derivadas del manual que prevengan un conflicto desde sus primeras manifestaciones entre las personas colaboradoras.

Por este motivo, es importante investigar el proceso que se sigue desde la administración para prevenir o, en su defecto, atender los desacuerdos y conflictos que surgen en una institución educativa, los cuales pueden perjudicar el clima organizacional de esta. En esta línea, la investigación actual procura describir los desacuerdos, así como las causas que los generan y los procesos, ya sean preventivos o correctivos, que se siguen en cada caso al examinar la eficacia de la respuesta dada a estos.

Se analiza desde la organización diferentes puntos de vista del personal docente y administrativo, con respuestas a preguntas directas sobre la presencia de desacuerdos en la entidad, las causas, los efectos y la forma en la que se abordan por la persona gestora. Las vivencias de las personas participantes, así como la observación del entorno del objeto de estudio y el análisis de documentos oficiales sobre el abordaje de conflictos en la parte administrativa aportan el material para el examen en el presente trabajo.

La presencia de desacuerdos entre las personas obliga a la figura gestora por aplicar estrategias para contribuir en:

El proceso de restablecimiento de las relaciones laborales, el clima organizacional del centro educativo y la generación de experiencias que permitan alcanzar en las instituciones educativas culturas organizacionales tendientes a la comprensión y aprovechamiento del conflicto como una posibilidad de desarrollo. (MEP, 2017, p. 4)

En cada conflicto debe identificarse una circunstancia que permita mejorar, de manera que la aplicación de herramientas o estrategias en su abordaje posibilite a las personas

solventar las diferencias en un espacio de comprensión y respeto, en beneficio del clima de la organización educativa.

La primera figura que debe observar en los desacuerdos como oportunidades de mejora es la persona gestora, quien se encarga de encaminar la organización. Esta figura debe tener claro el procedimiento para seguir en la atención de las desavenencias para obtener el máximo provecho. Sin embargo, muchas veces no hay claridad en el abordaje de estas situaciones, se evaden, se dejan pasar e incluso se consideran únicamente como factores negativos dentro de las organizaciones, lo que provoca la pérdida de la oportunidad de mejora.

Además, las personas colaboradoras dentro de las instituciones educativas deben estar dispuestas a resolver los desacuerdos que puedan presentarse. Aunque la persona gestora es quien lidera el abordaje de desacuerdos y conflictos, las demás personas deben contribuir a solventar las diferencias.

La prevención y atención de los conflictos es una responsabilidad de todas las personas que por razones administrativas, financieras o académicas, se relacionan con las instancias educativas. Sin embargo, esta investigación se enfoca en el ámbito del centro educativo, donde el Ministerio de Educación Pública (2017) establece como objetivos para la prevención:

1: Identificar factores internos y externos que influyen en los procesos educativos. 2. Determinar el tipo de influencia que ejercen dichos factores y las consecuencias en el desempeño individual y organizacional. 3. Promover procesos de mejora que permitan anticipar posibles adversidades al proceso educativo, al desempeño de los funcionarios y al aporte de órganos de apoyo al centro educativo como los Patronatos Escolares y las Juntas de Educación o Juntas Administrativas. (p. 21)

Es claro que, desde las directrices ministeriales, se brindaron lineamientos y herramientas para la prevención de los conflictos, en los cuales se deben identificar los factores que pueden provocarlos, comprobar cómo afectan el desempeño y el centro educativo debe anticipar posibles discrepancias para intervenir de manera oportuna, así como evitar manifestaciones violentas o perjudiciales para los usuarios del servicio educativo.

Aunado a lo expuesto, está el papel protagónico que debe asumir la gestión de cada centro educativo en garantizar un clima organizacional positivo y favorable que permita llevar a cabo el proceso educativo de la mejor manera. La persona gestora debe contar con un plan en el que se estipule la forma de mantener un ambiente laboral agradable. Además, de permanecer atenta y brindar a tiempo acciones de respuesta ante la aparición de desacuerdos que puedan desestabilizar dicho ambiente. Asimismo, debe contemplar acciones preventivas, de convivencia y reflexivas que permitan a la institución mejorar diariamente.

De esta manera, surge el presente estudio, en la cual se pretende analizar los procesos, tanto de prevención como de abordaje, que aplica la gestión de la Escuela Hone Creek ante los desacuerdos que surgen o que pueden presentarse debido a las relaciones humanas que ocurren en ella. Se realiza un análisis de las causas, así como del efecto en el clima organizacional de la institución y se cuestiona la efectividad de los procedimientos que implementa la gestión en el abordaje de los desacuerdos.

1.5. Aproximación teórico-metodológica de la investigación aplicada

El conflicto es inherente a las relaciones humanas, así lo afirma Chiavenato (2011): “El conflicto es condición natural del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien no siempre para eliminarla” (p. 298). Esto indica que los desacuerdos o conflictos aparecerán; lo importante es saber encaminarlos para que, en lugar de ser un factor negativo, se conviertan en un potenciador del cambio y el avance. El mismo autor afirma: “Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio” (Chiavenato, 2011, p. 298).

Asimismo, el Ministerio de Educación Pública resalta que las instituciones educativas son lugares donde afluye una gran cantidad de personas con características variadas, lo cual origina numerosos conflictos. Lo afirma de la siguiente manera: “Las relaciones interhumanas que se desarrollan alrededor del acto educativo son tan complejas que por su propia naturaleza tienden a generar situaciones de contraposición de intereses, necesidades, motivaciones y percepciones” (MEP, 2017, p. 8).

Además, el MEP (2017) reconoce que de cada situación de conflicto puede surgir una oportunidad para mejorar y trascender a un nivel superior de tolerancia y respeto. Por este motivo, el MEP establece un manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas, con el cual pretende establecer un debido proceso para que el impacto de las situaciones conflictivas sean lo menos perjudiciales posible. Su finalidad se define de la siguiente manera:

Que las intervenciones respondan también al máximo interés de prevenir el mismo, mediante acciones participativas que permitan solventar situaciones latentes, previa aparición de desacuerdos, divergencias o contradicciones mayores en los ambientes educativos, siempre teniendo como objetivo garantizar el derecho a la educación y su continuidad y el respeto de los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos .(MEP, 2017, p. 8)

La finalidad del manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas es garantizar que se lleve a cabo el acto educativo como un derecho, sin desestimar a la persona servidora como un individuo social que también posee derechos que deben ser respetados. Además, puntualiza la intervención de la gestión en la búsqueda de prevenir desacuerdos; esta debe ser la meta principal.

Carmona (2015), al aseverar la importancia de atender el conflicto a tiempo, afirma que:

Los conflictos laborales deben ser atendidos de manera prioritaria. Se debe estar atento a las señales que muchas ocasiones son detonante para futuras rencillas y problemas afectando a todos en el centro educativo, por lo que la administración debe estar orientada hacia la sana atención de la situación conflictiva. (p. 94)

Otro aspecto importante que consideran los autores con respecto a la temática es la aplicación oportuna de las diferentes estrategias o formas de abordar una situación conflictiva. Hernández *et al.* (2013) aseguran que:

La dirección debe conocer la razón del conflicto para aplicar, de la mejor manera, las estrategias adecuadas como el empleo de la negociación en la búsqueda del mutuo beneficio y el diálogo entre las partes, la mediación en la que se emplee la comunicación asertiva, la asesoría, la conciliación y la solución del conflicto mediante esta vía. Además, el arbitraje con la participación de una tercera persona, el seguimiento del debido proceso y la emisión de una resolución que debe aceptarse y cumplirse por parte de todos los involucrados (p. 47).

Es decir, el problema o desacuerdo debe abordarse; no es recomendable para la gestión suponer o considerar que las diferencias se resuelven solas y sin dejar secuelas en el clima organizacional de la institución. Debe existir un abordaje adecuado y oportuno para las situaciones que puedan presentarse. En este panorama surge el presente estudio, que busca analizar lo referente a la prevención y manejo de desacuerdos o conflictos que se presentan en la Escuela Hone Creek, así como el impacto que esto tiene en el clima organizacional de dicha entidad. Este análisis se realiza en un área que es fuente de desarrollo y avance para el ser humano y la sociedad, por tanto, la educación.

1.6. Interrogantes de la investigación

En el ámbito del centro educativo, las situaciones que promueven desacuerdos o conflictos son inevitables debido a la naturaleza y dinámica de este. Durante años, los conflictos internos entre las personas colaboradoras han afectado el ambiente laboral. Por esta razón, el MEP (2017), desde el año 2012, ha realizado esfuerzos para brindar las herramientas necesarias para: “Atender oportuna y adecuadamente las situaciones potenciales de conflicto para el logro de consensos y la determinación de soluciones que eviten su escalamiento” (p. 19).

En esta línea surge la siguiente pregunta investigativa: ¿Cuáles son los procesos de prevención y atención de desacuerdos que implementa la gestión de la Escuela Hone Creek para solventar situaciones latentes que afectan el clima organizacional?

De esta pregunta se desprende una serie de interrogantes, las cuales guían el proceso de la investigación:

1. ¿Cuáles son los desacuerdos o conflictos que surgen entre el personal de la Escuela Hone Creek y que afectan el clima organizacional?
2. ¿Cuáles son las principales causas que generan desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek?
3. ¿Cómo son los procesos de prevención y atención de conflictos que se utilizan para solventar situaciones latentes que afectan el clima organizacional en la Escuela Hone Creek?
4. ¿La administración del centro educativo aplica el “Manual para la prevención y atención de conflictos para instituciones educativas públicas”?
5. ¿Cuán eficaces son los procesos que se siguen para la prevención y atención de desacuerdos o conflictos para lograr un clima organizacional agradable en la Escuela Hone Creek?

1.7. Objetivos

Con el fin de realizar análisis y dar respuesta a las interrogantes que se plantearon, se proponen los siguientes objetivos:

1.7.1. Objetivos generales

1. Analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones latentes que afectan el clima organizacional.
2. Diseñar un plan de intervención que contribuya a la prevención y atención de los desacuerdos presentes o latentes en la Escuela Hone Creek, con el objetivo de que se cree un clima organizacional agradable.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Identificar los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional.
2. Definir las causas que generan desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek.
3. Describir los procesos de prevención y atención de desacuerdos en la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones que afectan el clima organizacional.
4. Valorar la eficacia de los procesos de prevención y atención de desacuerdos o conflictos en la Escuela Hone Creek es fundamental para que se cree un clima organizacional agradable.
5. Elaborar herramientas prácticas para la prevención y atención de conflictos presentes o latentes en la Escuela Hone Creek que generen un clima organizacional agradable.

1.8. Referentes contextuales del objeto de estudio

La investigación se lleva a cabo en la Escuela Hone Creek, que pertenece a la Dirección Regional Limón, circuito escolar 08, Cahuita. Este centro educativo se clasifica como dirección cuatro (D4) y cuenta con una matrícula actual de 690 estudiantes, desde la educación preescolar hasta el II ciclo.

En la organización laboran 40 personas, entre personal docente y administrativo, bajo diversas especialidades, según se detalla a continuación: 13 docentes de I y II ciclos, 5 docentes de Educación Preescolar, 4 docentes de Educación Especial en diferentes servicios (problemas de aprendizaje, terapia de lenguaje, inconvenientes emocionales y de conducta y retraso mental) y 3 docentes de inglés. Además, se cuenta con servicios de Informática Educativa, Educación Religiosa, Educación Musical, Educación Física y Artes Plásticas, con una persona docente por cada especialidad que se mencionó. El personal administrativo está conformado por el director, una oficinista, 2 oficiales de seguridad, 2 conserjes y 4 servidoras del comedor.

En su doctrina organizacional se rigen por los valores de honestidad, compromiso, responsabilidad, tolerancia y respeto. Según el plan anual de trabajo (PAT, 2018), su objetivo institucional es: “Crear un ambiente de calidad mediante diferentes actividades para formar niños y niñas en igualdad de condiciones en un ambiente de respeto y tolerancia” (s. p.).

La filosofía que rige a la escuela es: “Ofrecer una educación de calidad a cada uno de nuestros estudiantes a través del trabajo en equipo, rescatando los valores para formar ciudadanos responsables” (PAT, 2018, s. p.).

Además, la misión del centro educativo indica: “Formar niños y niñas dentro de un ambiente de calidad, promoviendo la igualdad de oportunidades con respeto y tolerancia” (PAT, 2018, s. p.).

Por otra parte, establece en su visión: “Ser un centro educativo de calidad que promueve valores y actitudes sociales, morales y ambientales para formar ciudadanos con principios” (PAT, 2018, s. p.).

En la actualidad, la escuela participa en programas como el Programa Nacional de Informática Educativa (Pronie) de la Fundación Omar Dengo, el cual le permite contar con un laboratorio de informática debidamente acondicionado para la atención de las personas estudiantes en la inserción adecuada y oportuna a la tecnología. Además, más recientemente, se encuentra el Programa de Instancia Local de Abordaje del Comportamiento Suicida (Ilais) del cantón de Talamanca, que busca respuestas y líneas de acción ante los incidentes suicidas que afectan a las personas del cantón.

En cuanto a la estructura, el centro se centra en un proyecto de construcción. Las instalaciones del centro educativo son nuevas e incluyen dos pabellones para los I y II ciclos, el comedor escolar, pasillos techados, un pabellón principal que alberga la dirección escolar, la entrada principal, aulas de educación especial y baños. Aún queda una etapa pendiente de este proyecto, que incluye el pabellón de las aulas de preescolar y el cerco perimetral.

La Escuela Hone Creek se encuentra en la comunidad de Hone Creek, distrito Cahuita, cantón Talamanca, perteneciente a la provincia de Limón. Esta comunidad presenta algunas características importantes que es necesario señalar para comprender el contexto; entre estas se mencionan:

La comunidad presenta una posición geográfica estratégica, ya que es un centro de desarrollo para sus poblados vecinos, entre los que se encuentran Punta Riel, Carbón 1, Cataratas, Patiño y Puerto Viejo. Estos poblados aportan diversidad cultural a la comunidad de Hone Creek. La comunidad puede clasificarse como semiurbana y cuenta con varias instituciones, tanto públicas como privadas, entre las cuales se incluyen: la clínica, Grupo Colono, bananera El Esfuerzo, una sucursal del Instituto Nacional de Seguros, así como comercios como supermercados, farmacias, sodas, tiendas y librerías. Estas opciones representan oportunidades laborales para una gran cantidad de personas.

En cuanto al problema social, se señala el alcoholismo y la drogadicción como unos de los principales. Esto acarrea otros problemas sociales, como la violencia doméstica, la delincuencia juvenil, la deserción estudiantil (sobre todo en secundaria) y los embarazos no deseados. Como forma de contrarrestar la situación problemática que se mencionó, se han desarrollado algunos programas, principalmente deportivos, que buscan brindar opciones de recreación sana, en especial a niños y jóvenes de la comunidad. Estos programas aprovechan espacios como la plaza de fútbol y una cancha de baloncesto.

Capítulo II. Estado del arte

2.1. Presentación

El presente capítulo corresponde a una revisión amplia de estudios e investigaciones que se realizan, tanto en el ámbito nacional como internacional y que guardan relación con el objeto de estudio de este trabajo. Es decir, se relacionan con la prevención y atención de conflictos y su incidencia en el clima laboral en instituciones educativas.

2.2. Estudios internacionales

Enseguida, se presentan cinco estudios internacionales que detallan los aspectos más relevantes para la presente investigación:

La primera investigación de Luza (2017) titulada *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*, tuvo como objetivo general: “Determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas: María Auxiliadora de Lima” (s. p.).

De este objetivo general se desprenden dos específicos. El primero: “Determinar la influencia del clima laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas: María Auxiliadora de Lima” y el segundo: “Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas: María Auxiliadora de Lima (Luza, 2017, s. p.).

El autor realiza este estudio utilizando la metodología hipotética-deductiva, la cual se lleva a cabo mediante la observación de un fenómeno, la elaboración de una hipótesis que explica dicho fenómeno y la verificación o comprobación de los supuestos que se deducen.

El enfoque que se utiliza es el cuantitativo, ya que se realiza la recolección y análisis de datos. Además, se emplea la estadística para valorar la falsedad o legitimidad de las hipótesis. Asimismo, la investigación presenta rasgos de básica, explicativa y descriptiva: es básica en cuanto aporta un conjunto de conocimientos científicos; es explicativa porque no solo describe los fenómenos por analizar, sino que también proporciona respuestas sobre lo que sucede y es descriptiva al ofrecer un panorama detallado (en tiempo y espacio) de la situación. El proyecto investigativo también es no experimental, pues se recurre a la

observación del fenómeno en su entorno natural, sin manipulación de variables. Su diseño es transversal porque los datos se recolectan en un tiempo y momento únicos.

Para este proyecto el autor cuenta con una población de 130 docentes, distribuidos en tres instituciones diferentes, todas pertenecientes a la corporación María Auxiliadora en Perú. Para la recolección de datos utiliza tres cuestionarios, los cuales se someten a análisis descriptivo, análisis de prueba de supuestos y análisis inferencial.

Entre los principales hallazgos que obtiene Luza (2017) en su investigación se encuentra que tanto el clima como la satisfacción laboral ejercen una gran influencia en la calidad educativa que se ofrece en las instituciones. En este contexto, se consideran aspectos como el ambiente de trabajo, la disposición, la interacción y la comunicación, así como el sentido de pertenencia y la cohesión, los cuales son determinantes para un clima laboral favorable, el cual a la vez, es esencial para una educación de calidad.

Cabe mencionar que se destaca entre los hallazgos de esta investigación que el liderazgo debe esforzarse por alcanzar los objetivos institucionales, entre los cuales se incluye la calidad educativa, la cual se logra mediante un desempeño certero de los actores de la educación. Un aspecto importante en este sentido es evitar que se desaten conflictos.

Como conclusión, se presenta la significativa influencia del clima y la satisfacción laborales en la calidad educativa. Ante esto, se brindan recomendaciones. En primera instancia, se sugiere la medición del clima y la satisfacción laboral en la entidad, de manera que se obtengan resultados óptimos. Esto puede incluirse en procesos de autoevaluación institucional o al implementar algún plan de mejora. Además, se propone incorporar acciones que promuevan un clima laboral favorable y que permitan controlar los niveles de satisfacción laboral, debido a que ambas variables influyen en la calidad del servicio educativo que se ofrece en estas instituciones.

Como segunda investigación internacional se presenta a Garro (2018) con *Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez Comas*. El autor plantea el objetivo general: “Determinar la relación entre el manejo de conflictos y el clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez de Comas en el año 2018” (s. p.). Este objetivo se desglosa en cinco objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo específico 1.

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y la autorrealización en la institución educativa.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y el involucramiento laboral en la institución educativa.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y la supervisión en la institución educativa.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y la comunicación en la institución educativa.

Objetivo específico 5.

Determinar la relación entre el manejo de conflictos y las condiciones laborales en la institución educativa. (Garro, 2018, s. p.)

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo y se presenta la recolección y análisis de datos para valorar las hipótesis que se plantearon. Además, es básica, ya que el objetivo es ampliar la información teórica científica en cuanto a un tema específico. El proyecto investigativo utiliza la observación del fenómeno que se estudia, así como el planteamiento de hipótesis que posteriormente se comprueban o verifican. Por lo tanto, su diseño es no experimental y no hay manipulación de variables.

La población que se utiliza en este estudio corresponde a 93 docentes de la I. E. Coronel José Gálvez, ubicada en el distrito de Comas. Para la recolección de datos, se emplea la técnica de encuesta, a través del instrumento del cuestionario, en el que se facilitaron las preguntas dirigidas a recabar la información pertinente para el objeto de estudio. Después de recoger la información, se usa la estadística para el análisis de los datos recolectados.

Entre los hallazgos del autor se encuentra que existe una relación significativa entre el manejo de conflictos y las siguientes variables: clima laboral, autorrealización, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales en la institución educativa.

Asimismo, presenta las conclusiones considerando la influencia marcada que implica la gestión de conflictos con respecto a las variables especificadas.

La primera recomendación que brinda el autor es para el director, las personas docentes, las personas estudiantes y el personal administrativo de la entidad, en la que sugiere la resolución de conflictos de forma asertiva y cooperativa, en pro del clima social institucional. Como segunda recomendación, dirigida al director y a los docentes, se propone un plan de mejora en la dimensión evasiva del manejo de conflictos. En tercer lugar, el autor emite una recomendación al director, en la que sugiere organizar talleres de integración para mejorar el clima laboral de las personas docentes. Además, plantea ejecutar planes de mejora dirigidos al área de comunicación para elevar los porcentajes negativos que se encontraron en este aspecto.

La tercera investigación internacional corresponde a la realizada por León (2019) con el título *Clima institucional y su relación con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la U. E. Olmedo-Daule-Guayas, 2018*. En ella se presenta como objetivo general: “Establecer la relación entre del desempeño laboral en el clima institucional del personal docente y administrativo de la U. E.: Olmedo de Daule” (s. p.). Asimismo, se presentan cinco objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- A) Determinar la relación que existe entre desempeño laboral y el ambiente físico en la U. E. Olmedo.
- b) Fijar la relación del desempeño laboral de los docentes y personal administrativo con las características estructurales de la U. E. Olmedo de Daule.
- c) Identificar la relación existente entre el desempeño laboral y ambiente social del personal docente y administrativo de la U. E. Olmedo de Daule.
- d) Confirmar la relación entre el desempeño laboral y las características personales del personal docente y administrativo de la U. E. Olmedo de Daule.
- e) Expresar la relación del desempeño laboral con el comportamiento organizacional de la U. E. Olmedo de Daule (León, 2019, s. p.).

La investigación es cuantitativa porque analizó datos que se relacionan con una variable y la relacionó con otra variable, por lo que se clasifica como correlacional. Este tipo de investigaciones mide el nivel de relación que existe entre dos conceptos o categorías. Los

conceptos que se asocian en el proyecto investigativo son el clima institucional y el desempeño laboral.

La población está conformada por 20 personas que laboran en la institución objeto de análisis, a las cuales se les aplicaron la encuesta y el cuestionario para recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Una de estas herramientas medía el clima institucional y la otra el desempeño laboral.

Entre los resultados se encuentra que una parte importante de la población no está satisfecha con el clima laboral y se comprende, entre toda la población en estudio, la relevancia que el clima tiene para el buen desempeño laboral. Además, la mayor parte de la población participante está de acuerdo con el liderazgo de la institución, aunque un 35 % indica estar en desacuerdo con este. Asimismo, la investigación demuestra una alta incidencia de conflictos en las relaciones laborales, lo que limita al personal para mantener un desempeño óptimo en sus actividades.

Entre las conclusiones, el autor hace referencia a las tensiones que se presentan entre las personas colaboradoras de la institución bajo análisis, diferencias que surgen por las características e individualidades de los involucrados, lo que provoca que la comunicación no sea fluida. Asimismo, se minimiza el desempeño laboral debido a la aparición del agotamiento y el estrés. Otra situación adversa que se presenta es la desmotivación del personal, ya que sienten que su libertad de acción está cercenada por parte del jefe inmediato, lo que limita el espacio para el desarrollo de la creatividad y la innovación de los empleados.

Con base en los resultados y las conclusiones presentadas, el autor brinda recomendaciones, como instaurar una política institucional que asimile de forma eficiente los roles de cada persona, garantice una buena comunicación y evite conflictos. Además, propone organizar actividades de integración entre el personal docente y administrativo, con el fin de eliminar tensiones y mejorar el clima escolar, de manera que este sea adecuado para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se menciona la necesidad de crear un entorno confiable y respetuoso, donde las personas puedan desarrollar su potencial, ya sea este como trabajador docente o administrativo.

La cuarta investigación internacional la realiza Tunque (2020) con el título *Clima organizacional en las relaciones interpersonales en una institución educativa del distrito de San Martín de Porres, 2020*. En ella se establece como objetivo general: “Determinar la incidencia del ambiente organizacional en las relaciones interpersonales de la Institución educativa n.º 3022 José Sabogal, San Martín de Porres”, 2020 (s. p.).

Asimismo, propone como objetivo específico: “Identificar la incidencia del clima organizacional en la comunicación, trabajo en equipo y diseño institucional de la Institución propuesta” (Tunque, 2020, s. p.).

La investigación es cuantitativa, ya que recolecta datos que se analizan estadísticamente para validar la hipótesis que se planteó. Además, es básica y transversal: es básica en cuanto describe variables sin modificarlas y transversal porque la información se recolecta en un único periodo.

La población que se utiliza en este estudio está conformada por 74 docentes que pertenecen a la institución educativa n.º 3022 José Sabogal. A esta población se le aplicó la técnica de encuesta mediante el instrumento cuestionario, con el fin de recolectar la información pertinente para el objeto de estudio. Esta información se sometió a un análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial.

Entre los resultados de esta investigación se destaca la influencia significativa del ambiente de la organización en las relaciones entre las personas de la entidad analizada. Además, el trabajo en equipo favorece las relaciones interpersonales y, a la vez, el clima laboral.

Entre las conclusiones del estudio se cita la relación significativa entre el ambiente de la organización y las relaciones interpersonales, así como la conexión entre el trabajo en equipo en la entidad y las relaciones entre los miembros de la institución. Otras relaciones significativas que se establecen son las que existen entre la comunicación y las relaciones interpersonales, así como entre el diseño de la organización y las relaciones entre las personas.

Como recomendaciones, Tunque (2020) señala, en primer lugar, la función de los directivos en la creación de un plan con actividades orientadas a la mejora del clima laboral

de la entidad. Un segundo punto, dirigido igualmente a los directivos, es elaborar un reglamento interno que considere aspectos importantes como el protocolo de atención, la resolución de conflictos existentes y latentes, la comunicación no verbal y el control de emociones, con el fin de lograr una función administrativa eficiente. En tercer lugar, se debe poner en práctica tareas que favorezcan el trabajo en equipo, la integración y la comunicación entre el cuerpo docente. En cuarto lugar, los directivos, en coordinación con el Ministerio de Educación, deben ejecutar talleres, reuniones y evaluaciones externas en las que se promuevan estrategias y acciones que favorezcan las relaciones interpersonales y el clima laboral.

La quinta investigación internacional la realiza Gamboa (2020) con el título *Relaciones interpersonales y clima organizacional en la institución educativa n.º 1105 La Sagrada Familia, La Victoria*. En esta se establece como objetivo general: “Determinar la relación entre las RI y el CO en la institución educativa n.º 1105 La Sagrada Familia, La Victoria 2020” (s. p.). De este objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

Determinar la relación entre las RH y el CO en la institución educativa n.º 1105 La Sagrada Familia, La Victoria 2020. Determinar la relación entre las RL y el CO en la institución educativa n.º 1105 La Sagrada Familia, La Victoria 2020. (Gamboa, 2020, s. p.)

La investigación fue cuantitativa, ya que se utiliza la estadística para el análisis de datos y los resultados se expresan en forma numérica. Además, se trata de una investigación básica en la que se confronta la teoría existente con una realidad, es decir, de una manera vivencial. Asimismo, este estudio se clasifica dentro del tipo correlacional porque pretende analizar la relación entre las variables propuestas.

Para la recolección de datos se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. La información se analizó de forma estadística y, para mostrar los resultados, se emplearon gráficos de barras y tablas de frecuencia.

Entre las conclusiones de este estudio se menciona la relación que existe entre las relaciones humanas y el clima organizacional. La autora destaca que, cuanto mejores sean las relaciones interpersonales, mejor es el clima organizacional. De esta misma forma,

evidencia que las relaciones laborales favorables son las adecuadas para lograr un clima organizacional agradable.

Entre las recomendaciones que brinda la autora en el estudio en análisis se encuentra implementar un área de gestión de talento humano. Esta área busca mejorar las relaciones interpersonales entre las personas docentes, así como ofrecer capacitaciones en habilidades blandas y en el fortalecimiento del ámbito espiritual. Además, se dirige a los docentes con consejos sobre el trabajo en equipo, la colaboración y el intercambio de experiencias que permitan fortalecer las relaciones personales y laborales en la institución.

2.3. Estudios nacionales

A continuación, se presentan cuatro estudios nacionales, en los cuales se especifican los aspectos relevantes que contribuyen a la presente investigación:

La primera investigación nacional la realiza Carmona (2015), la cual se dirige a indagar cuál es el abordaje que se da a los conflictos laborales en tres instituciones educativas, tomando en cuenta la normativa vigente. Este estudio se titula *Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente*.

El estudio se orienta mediante dos objetivos generales. Carmona (2015) propone: “Analizar el abordaje de los conflictos laborales desde la normativa vigente en los centros educativos Liceo Nocturno José Joaquín Jiménez Núñez, Liceo Mauro Fernández Acuña y Liceo Experimental Bilingüe La Trinidad de Moravia” (s. p.). Además: “Diseñar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión jurídica de la educación, en cuanto al manejo efectivo de conflictos, a partir de la debida aplicación de la normativa existente en los centros educativos” (Carmona, 2015, s. p.).

Esta investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, que se concentra en cuantificar los resultados para brindar las conclusiones del estudio. Además, es descriptiva y explicativa, ya que su interés radica en explicar el porqué de los fenómenos por analizar. En este estudio se utiliza una población de 50 personas, de las cuales 47 son docentes y 3 se

desempeñan en cargos administrativos, específicamente como directores. A estas personas se les aplicó un instrumento de cuestionario, compuesto por seis partes conformadas por preguntas abiertas y cerradas, para recolectar la información específica y necesaria para este trabajo (Carmona, 2015).

En cuanto al análisis de los resultados, estos se agrupan en seis categorías. En la primera, se identifica lo que las personas participantes consideran como conflicto; en este caso, se menciona la disputa generada por alguna diferencia entre las partes que laboran en un lugar específico (Carmona, 2015). En la segunda categoría, se evalúan las características del conflicto presentes en las instituciones que fueron objeto de estudio. Estas particularidades se tomaron de autores que consideran que las presentadas a la población participante son motivo indiscutible en la generación de conflicto.

El trabajo evidencia una contradicción, ya que estos factores no parecen presentarse con fuerza en las instituciones que se estudian, según lo expuesto, tanto por docentes como por directores en los cuestionarios aplicados. La categoría tres incluye acciones que se toman desde la parte administrativa para atender las situaciones conflictivas que se generan. En este caso, se puede brindar una guía que defina el procedimiento para seguir en cada caso particular, buscando la satisfacción de los involucrados (Carmona, 2015).

En cuanto a la categoría cuatro, se refiere a las alternativas disponibles para la resolución pacífica de conflictos. En el ámbito educativo es fundamental abordar la situación de conflicto antes de que se desarrolle, de acuerdo con lo dispuesto en el sistema legislativo nacional. La categoría cinco presenta verificar la aplicación de protocolos en la atención de conflictos, conforme a la normativa vigente. Según los resultados existe un desconocimiento y una falta de aplicación de estos protocolos. Cabe destacar que la mayoría de las personas participantes se han visto involucradas en algún conflicto laboral, de acuerdo con los registros aportados por el mismo centro educativo (Carmona, 2015).

En la última categoría se evidencia el desconocimiento de las disposiciones emitidas directamente por el Ministerio de Educación Pública con respecto a los conflictos laborales, considerando que la información oficial está debidamente documentada y que cualquier persona tiene acceso a ella. En este punto es necesaria la capacitación para adquirir un amplio conocimiento del tema (Carmona, 2015).

Como un punto de solución o al menos para coadyuvar en la situación que se vive en los centros educativos ante el manejo de conflictos laborales, el autor presenta un protocolo de acción, al que denomina específicamente *Protocolo para la resolución alterna de conflictos entre docentes y directores: un enfoque que integra la Ley sobre RAC y las directrices del Ministerio de Educación Pública para la sana gestión y administración de centros educativos*.

Este protocolo, con base en la normativa vigente, pretende ser un instrumento para el abordaje de los diferentes conflictos laborales que surgen en las instituciones educativas. Uno de los aspectos novedosos que se presentan es la elaboración de un expediente en el que se documenta el estado, el manejo, el desarrollo y la culminación. En la normativa se establece que se debe realizar la documentación del caso, pero no se indica cómo; en este caso, se proporciona el paso a paso que debe seguir este expediente (Carmona, 2015).

Entre las conclusiones de la investigación, Carmona (2015) señala que:

Los conflictos laborales deben ser atendidos de forma prioritaria [...] la administración debe estar orientada hacia la sana atención de la situación conflictiva. La ley 7727 o Ley RAC [...] el conocimiento de la ley es prácticamente nulo [...] es importante para la educación en específico, garantizar el conocimiento de la normativa atinente al campo por parte de todos los implicados.

El Ministerio de Educación Pública ha diseñado un protocolo para la atención de conflictos [...] se ve un claro desligue con lo estipulado en la Ley 7727. No existen rastros, sustento jurídico ni aplicación o reflejo de la Ley en lo que el Ministerio aporta como protocolo [...]. Creando decepción, poca credibilidad y confianza en la Ley y la sensación de que la Ley no es para nada útil. (s. p.)

El segundo estudio nacional corresponde a *Diagnóstico de Clima Organizacional de la Sección Técnica Nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz*, elaborado por Obando *et al.* (2017). En este se presenta como objetivo general: “Diagnosticar el Clima Organizacional que permita mejorar los procesos de comunicación, organización institucional, motivación, grado de pertenencia y relaciones interpersonales del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Cartagena” (s. p.).

Este objetivo general se acompaña de cuatro objetivos específicos que marcan la ruta de investigación. El primero de ellos está dirigido a identificar cuáles son los elementos presentes en el clima organizacional de la institución en estudio; el segundo se refiere a los factores que afectan el clima organizacional de la entidad señalada; el tercero propone la mejora continua en cuanto a la comunicación y el clima organizacional, de acuerdo con las propuestas de la población participante y el cuarto consiste en la propuesta de comunicación que se brinda para mejorar el clima organizacional institucional (Obando *et al.*, 2017).

La investigación es cualitativa, ya que recolecta información para analizarla y comprobar su autenticidad. Además, es descriptiva, ya que permite explicar, de forma detallada, algún evento o suceso que se pretenda. En este caso, se analizan los factores incidentes en el clima organizacional de la institución que se mencionó.

La población objeto está conformada por docentes, personal administrativo, así como por el director y el coordinador. Además, se incluyen estudiantes de décimo año.

En cuanto a la recolección y análisis de resultados, se lleva a cabo mediante la técnica de encuesta, la cual se compone de una serie de preguntas formuladas con el propósito de recolectar la información pertinente.

Entre los principales hallazgos de esta investigación se encuentra que los directores y coordinadores consideran que la motivación en la entidad es alta y está bien establecida. Por otra parte, un 40 % de las personas docentes y administrativas se ubica entre insatisfechos y muy insatisfechos y la razón que especifican es el escaso reconocimiento al esfuerzo que realizan en sus tareas diarias. En la segunda variable, que corresponde a la organización institucional, ambos grupos consideran que debe mejorarse. En la tercera variable, que se refiere al grado de pertenencia, ambas poblaciones muestran un alto grado de identificación con la entidad.

En la cuarta variable, la comunicación, los docentes y administrativos indican que existen problemas, ya que el 45 % se ubica entre los insatisfechos o muy insatisfechos. Por otro lado, el director y los coordinadores se sienten seguros y satisfechos con la comunicación. La variable de las relaciones interpersonales es la quinta en este estudio; las personas docentes y administrativas consideran que las relaciones son altamente afectivas,

se comparten de buena manera y se potencian las relaciones interpersonales. Sin embargo, el director y los coordinadores sugieren que este aspecto debe mejorarse, pues las relaciones interpersonales que se establecen no son las mejores.

Por ende, se presenta una propuesta destinada a mantener un clima organizacional agradable, mediante la motivación, la mejora de la comunicación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución. Entre las acciones de mejora se incluye el uso de un buzón de sugerencias que valore todas las opiniones, tanto de personas internas como externas a la entidad. Además, se propone un sistema de voceo que distribuya mensajes motivacionales e informativos a toda la población, así como talleres de motivación e integración para el personal docente y administrativo.

La tercera investigación la realizan Hernández *et al.* (2013), con el título *Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú*. Este estudio se guía por dos objetivos generales, de los cuales se desprenden cuatro específicos. Entre los objetivos generales se encuentran:

Identificar las estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores de resolución de conflictos, motivación y promoción de valores, asociados al clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú, asimismo: diseñar una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la administración, por parte de la dirección, en relación con los factores que contribuyen con el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y el Liceo de Tarrazú. (s. p.)

La investigación se lleva a cabo con un enfoque cuantitativo, ya que se recogen datos que se analizan de forma numérica. Además, es descriptiva, pues se realiza una descripción de la realidad. Para este estudio se cuenta con una población de 77 personas de dos instituciones educativas diferentes: 27 pertenecen al Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y 50 son del Liceo de Tarrazú.

Se utiliza un cuestionario como instrumento de recolección de datos; las preguntas de este cuestionario se dirigen a una de las variables definidas a partir de los objetivos

específicos. Estas variables son tres: estrategias administrativas que implementa la dirección para la resolución de conflictos, estrategias administrativas para motivar al personal docente y administrativo y estrategias administrativas que implementa la dirección para promover valores.

En el análisis de resultados, para la primera variable de estrategias que se utilizan en la resolución de conflictos, se observa una contradicción entre lo expresado por los directores y el personal docente. Los primeros indican que utilizan en un alto porcentaje, es decir, siempre, el autocontrol, la negociación, la mediación y el arbitraje como estrategias para la resolución de conflictos. Por otro lado, el personal docente señala que estas estrategias se emplean solo a veces. En opinión del personal docente y administrativo, es necesario enriquecer su capacitación en cuanto a estrategias para enfrentar y abordar los conflictos de la mejor manera, en beneficio de las partes involucradas y de esta institución que dirigen.

En la segunda variable, que corresponde a las estrategias administrativas para motivar al personal docente y administrativo, se observan coincidencias, pero también diferencias en las opiniones. El personal docente y administrativo expresa que el director siempre utiliza estrategias para fomentar la superación profesional y personal. Esto mismo indica el administrador de la educación, sin embargo, docentes y administrativos señalan que la dirección todo el tiempo promueve la interacción entre el personal, mientras que los directores afirman que lo hacen algunas veces. En cuanto a la promoción de la satisfacción personal y laboral y los incentivos, el personal docente y administrativo considera que se realiza a veces, mientras que los directores sostienen que es siempre.

La tercera variable se relaciona con las estrategias administrativas para promover valores. Las personas docentes opinan que los administradores de la educación fomentan siempre la responsabilidad, la creatividad y las estrategias para incentivar el respeto, la cooperación y el optimismo. En ocasiones, la dirección enfatiza el uso de estrategias para el diálogo en la labor que les compete. La dirección indica que todo el tiempo maneja estrategias para el fomento del compromiso, el diálogo, la creatividad y el respeto, asimismo, incentiva la cooperación y, en igualdad de condiciones, considera que utiliza estrategias para motivar el optimismo (Hernández *et al.*, 2013).

Entre las conclusiones de este estudio se encuentra que la persona directora debe interesarse en conocer el motivo del conflicto. De esta manera, puede aplicar estrategias adecuadas, como la negociación y el diálogo. Además, de implementar el debido proceso y la resolución en cada caso, los cuales deben ser acatados por las partes involucradas. En cuanto a las estrategias de motivación, el director debe procurar un clima organizacional agradable, fomentar la interacción entre el personal y proponer el trabajo en equipo, lo cual es necesario para adquirir compromiso hacia la entidad. En la variable de promoción de valores, el profesional de la administración debe promoverlos dentro del centro educativo, tales como la responsabilidad, la creatividad, el diálogo y otros.

Hernández *et al.* (2013) realizan una propuesta de posibles acciones que pueden implementarse en los centros educativos, en busca del mejoramiento del clima organizacional. Entre estas se encuentran campañas de motivación, una sala de reuniones para la recepción y despedida del personal, un buzón de sugerencias, el uso del diálogo, convivios y otras.

La cuarta investigación nacional es la realizada por Álvarez y Gómez (2019) con el título *Análisis de la gestión institucional para el abordaje de los conflictos internos de los funcionarios en las escuelas Roberto Cantillano Vindas y José Cubero Muñoz del circuito 02 de la Dirección Regional San José Norte*. Este estudio tiene como objetivo general: “Analizar el accionar realizado por parte de la administración en el abordaje de los conflictos internos entre los funcionarios” (s. p.).

Asimismo, cuenta con un objetivo dirigido a la elaboración de una propuesta para el abordaje de conflictos en las instituciones en las que se lleva a cabo el presente estudio. A partir del primer objetivo general se desprenden tres objetivos específicos, que abordan temáticas como las causas de los conflictos, los procesos desarrollados por la gestión para su abordaje, así como la eficacia de estos procedimientos.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, que busca la cuantificación de las variables. Es decir, expresar en datos numéricos los resultados de la aplicación de instrumentos. Sin embargo, también se utilizó el enfoque cualitativo para ahondar en el análisis de los resultados y lograr que la interpretación de estos sea más completa. Como lo especifican los autores: “El emplear ambos enfoques ayudó a brindar una

mayor perspectiva, explicación y conocimiento de la realidad encontrada” (Álvarez y Gómez, 2019, s. p.). Este estudio también se clasifica como descriptivo, ya que detalla a las personas o grupos de personas que son objeto de análisis: “Se pretendió dar un aporte descriptivo de la realidad estudiada, pues se brindó un análisis integral del fenómeno encontrado” (Álvarez y Gómez, 2019, s. p.).

Como instrumentos se utilizó el cuestionario como parte del enfoque cuantitativo y la entrevista semiestructurada del enfoque cualitativo. La aplicación del cuestionario permite abarcar una gran cantidad de personas y resulta muy útil en casos de poblaciones de difícil disponibilidad, como en el presente estudio. La entrevista semiestructurada se aplicó al administrador de la institución; con esta se establece una comunicación más directa entre la persona entrevistada y la persona entrevistadora, lo que constituye un tipo de diálogo.

Las conclusiones se dividen en tres secciones: causas de los conflictos entre funcionarios, procesos de gestión para el abordaje de conflictos y eficacia en el abordaje y resolución de conflictos. Entre las causas, los autores destacan las generales y las específicas. En las generales, sobresalen los choques de personalidad, las percepciones contrastantes y la descortesía (Álvarez y Gómez, 2019). Las particulares apuntan, de forma unánime, a la comunicación evidenciándose una falta de comunicación asertiva.

En cuanto a los procesos de gestión para el abordaje de conflictos, se llevan a cabo en dos vías: una en la que se otorga a los involucrados la libertad de resolver sus diferencias y otra en la que la gestión interviene con diferentes estrategias y procedimientos. Además, un aspecto que presenta, tanto ventajas como desventajas es que la administración busca proporcionar soluciones rápidas a los problemas. Sin embargo, no existen etapas que evidencien una atención integral al tema, lo cual requiere una mayor atención.

Con respecto a la eficacia en el abordaje y resolución de conflictos, la mayor parte de la población participante coincide en que es eficaz. Sin embargo, también hay funcionarios que lo catalogan como ineficaz. Estos señalan que: “No se dio el seguimiento requerido, no se abordó el conflicto con prontitud, faltaron mayores consensos y discreción, al mismo tiempo que se tomaron las situaciones a nivel personal” (Álvarez y Gómez, 2019, s. p.).

En la propuesta que se presenta en esta investigación se exponen ocho pasos para abordar y solucionar los conflictos:

Paso 1. Detectar el problema.

Paso 2. Tener una perspectiva amplia de la situación conflictiva.

Paso 3. Crear las condiciones.

Paso 4. Analizar el conflicto.

Paso 5. Definir objetivos.

Paso 6. Debatir sobre la situación conflictiva.

Paso 7. Buscar soluciones.

Paso 8. Hacer un seguimiento. (Álvarez y Gómez, 2019, s. p.)

Cada uno de estos pasos se detalla en la propuesta respecto al abordaje que se debe dar en caso de conflictos.

2.4. Principales aportes teóricos de las investigaciones al presente estudio

Cada una de las investigaciones presentadas en este apartado brinda un aporte significativo al tema que se desarrolla en el presente estudio, ya que es importante conocer la perspectiva de otros autores que han indagado en temáticas semejantes a las de este trabajo.

Luza (2017) señala la importancia del clima y la satisfacción laborales en un proceso educativo de calidad. Además, sugiere la medición de ambos a través de evaluaciones institucionales y propone que la entidad se preocupe por dirigir acciones en busca de un clima laboral favorable, lo que puede implicar acciones preventivas o de abordaje a los desacuerdos, elemento importante para el presente estudio.

Por otra parte, Garro (2018) destaca la relación significativa entre el manejo de conflictos y varias variables, entre las que se encuentra el clima laboral. El autor recomienda la asertividad en la resolución de desacuerdos, así como la implementación de planes de mejora en diferentes áreas; una de estas es el manejo evasivo de los conflictos. Este punto es importante para el estudio, ya que se cuestionará esta forma de abordar los desacuerdos en la institución.

Por otro lado, León (2019) concluye que las tensiones entre el personal surgen por las individualidades y particularidades de cada persona colaboradora, lo que perjudica la comunicación fluida. En la presente investigación se analizan las razones por las que surgen los desacuerdos o tensiones; es probable evidenciar la incidencia de esas características propias de cada individuo en la aparición de los desacuerdos y que, además, estos pueden influir en el clima organizacional.

Una vez más, Tunque (2020) recalca la relación que existe entre el ambiente de la entidad y las relaciones entre el personal. Por lo tanto, recomienda un plan para la mejora del clima organizacional y la implementación de actividades dirigidas a este fin. Esta relación entre el clima laboral y las relaciones entre el personal es objeto de estudio en esta investigación, ya que existe la probabilidad de que en las relaciones entre individuos se presenten desacuerdos, los cuales suelen afectar el clima organizacional.

Asimismo, Gamboa (2020) destaca que cuanto mejor sean las relaciones interpersonales en la institución, mejor es el clima organizacional. Es decir, se evidencia nuevamente la relación significativa que existe entre estos conceptos, los cuales se abordan en la presente investigación: el primero de forma indirecta y el segundo como concepto sustento de este estudio.

Carmona (2015) analiza el abordaje de los conflictos en tres instituciones educativas y, tomando en cuenta la normativa vigente, concluye que la administración debe priorizar atender los conflictos y hacerlo de forma adecuada. Además, se evidencia un desconocimiento de la normativa en vigor y se recalca la importancia de que, sobre todo en el campo de la educación exista conocimiento de las regulaciones concernientes al área en la que se desenvuelve.

Obando *et al.* (2017) relacionan elementos como la comunicación, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, los cuales se consideran en el presente estudio. Entre las propuestas que brindan los autores se encuentra el mantenimiento de un clima organizacional agradable, lo cual forma parte de los objetivos de la investigación que se desarrolla.

Hernández *et al.* (2013) llevan a cabo la investigación en dos instituciones, en las que pretenden identificar las estrategias que se utilizan en el abordaje de conflictos. Una de las conclusiones de este estudio es que debe existir interés por parte de la persona gestora en conocer el motivo del conflicto para darle un trato adecuado, buscando la mejor solución, la cual debe ser acatada por las partes.

Álvarez y Gómez (2019) realizan una investigación en dos instituciones con el propósito de analizar el abordaje de conflictos desde la parte administrativa. Las conclusiones se organizan en tres secciones: las causas de los conflictos, los procesos que se siguen en el abordaje y la eficacia de esos procedimientos. Dichas conclusiones pueden aportar significativamente al presente trabajo, ya que las tres categorías son parte del sustento teórico de este estudio.

Capítulo III. Marco teórico

3.1. Presentación

En el presente capítulo se exponen los principales conceptos que sustentan el proyecto de investigación. Se inicia con conceptos generales correspondientes al campo educativo y a la administración como tarea de este ámbito y se continúa con nociones específicas del tema en estudio, como el desacuerdo o conflicto y la prevención o resolución de estos desacuerdos en las instituciones.

Este apartado sustenta cómo, en el ámbito educativo, la prevención y la resolución de conflictos son fundamentales para crear un entorno de aprendizaje seguro y propicio. Los desacuerdos entre el personal docente y administrativo pueden obstaculizar el desarrollo del proceso educativo. Por lo tanto, el abordaje de los conflictos de manera constructiva fomenta la comunicación, la empatía y la tolerancia, habilidades esenciales para la vida cotidiana. A continuación, se presentan los conceptos fundamentales del presente estudio.

3.2. Educación

La educación es una herramienta para el cambio y la evolución constante de la sociedad a la que sirve. Es el proceso de formación que requiere el ser humano para una inserción significativa en la sociedad. Así lo afirma Avilés (2012): “La educación debe ser concebida como el instrumento fundamental que debe conducir al país hacia un cambio de paradigma en su visión de mundo de cara al siglo que acontece” (p. 112). Este instrumento debe ir más allá de la transmisión de conocimientos; debe constituirse en un procedimiento integral que abarque las áreas necesarias para todo ser humano.

Para Sanz y González (2018), la educación adquiere una importancia radical en la formación del ser humano y en el cuidado del ambiente, convirtiéndose en el: “Motor del desarrollo sostenible y la clave de un mundo mejor” (p. 32), dotando a las personas de las capacidades necesarias para: “Vivir una vida con sentido y con igual dignidad” (Sanz y González, 2018, p. 162). Esto respalda lo dicho, que el proceso educativo no es únicamente la transmisión de contenidos, sino que también es necesaria una formación en valores y en

habilidades sociales que permitan a cada persona ser útil en el contexto en el que se desenvuelve. Además, debe contribuir de manera significativa al planeta en general.

El fin de la educación es la formación integral del ser humano, donde lo aprendido pueda servir a la sociedad que lo acoge y resulte en experiencias prácticas para la vida diaria. Así lo afirman Garbanzo y Orozco (2007): “El fin último de la educación es ofrecerle a la sociedad individuos competitivos, profesional y personalmente, cuya formación debe ser regida por la cooperación y no por la competencia que lideren las transformaciones sociales que el contexto demanda” (p. 105). Esto reafirma que la educación se interesa en las capacidades sociales que el ser humano puede y debe desarrollar; no importa solo el intelecto, sino también la inserción social positiva y acertada de cada individuo.

La educación no solo se limita a transmitir conocimientos y habilidades, sino que también tiene el poder de moldear las perspectivas, actitudes y valores de las personas y brindar las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del mundo en el que se desenvuelven. Álvarez y Gómez (2019) afirman:

La educación debe ser el pilar por medio del cual los individuos aprendan, que a pesar de los diversos cambios presentes en la sociedad se debe actuar de forma correcta, procurando el bienestar del colectivo por encima de la competencia. (p. 21)

Lo anterior resalta que la vida en sociedad es un aspecto fundamental que abarca la educación en la formación de cada persona que participa en el acto educativo. Por otra parte, Ramón (2020) puntualiza las características básicas de la educación:

Es una acción, intervención o influencia; es un proceso de enseñanza que persigue el aprendizaje de un variado conjunto de contenidos; pretende dotar a los sujetos de las capacidades para sobrevivir dentro de una cultura e integrarlos en la resolución de las necesidades y del logro de las aspiraciones de la comunidad, así como transmitirles las capacidades para tener conciencia de su presente a la luz de su pasado histórico y social y, eventualmente, poder transformarlo. (párr. 3)

Definitivamente, la educación es un medio de transformación social mediante el cual cada individuo adquiere la capacidad de convivir en su entorno natural, social y cultural y que sirva a la sociedad en la que se encuentra. Cada conocimiento que se adquiere construye

o desarrolla debe permitir a la persona integrarse de forma acertada en la sociedad y brindar un aporte positivo a esta, lo cual se logra al poseer capacidad crítica, analítica y reflexiva para identificar necesidades. Asimismo, proponer soluciones, siendo parte del cambio requerido. Esto es lo que busca la educación, siempre con el anhelo de forjar un futuro mejor.

3.3. Administración

La administración es una disciplina que busca conducir a cada empresa, organización o institución al logro de los objetivos propuestos, con el fin de cumplir con la razón de ser por la que se crearon. Para Torres (2014): “La administración es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones” (p. 10). Otra manera de concebirla es como una combinación de elementos y recursos para lograr objetivos. Chiavenato (2011) afirma que:

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. Mediante técnicas.
4. En una organización. (p. 80)

Así, se puede observar que la administración consiste en llevar a cabo las tareas o pasos necesarios para que las cosas se realicen de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles. Para esto, se requiere coordinar, tanto los recursos humanos como los materiales.

Además, se evidencia que la administración se basa en cuatro elementos básicos: en primer lugar, se busca el alcance de los objetivos propuestos, los cuales representan la dirección para seguir y los resultados que se esperan alcanzar. En segundo lugar, la administración implica trabajar a través de las personas. Los individuos que forman parte de

una organización son fundamentales para el logro de los objetivos, ya que son quienes ejecutan las tareas y toman las decisiones necesarias.

En tercer lugar, la administración utiliza técnicas y herramientas para llevar a cabo las actividades necesarias. Estas técnicas incluyen métodos de planificación, organización, dirección y control, entre otros, que ayudan a optimizar los recursos disponibles y a gestionar de manera efectiva los procesos de la entidad. Por último, la administración se desarrolla dentro de una estructura organizativa. Esto implica que existe una estructura jerárquica y funcional que define las responsabilidades, las relaciones de autoridad y la distribución de tareas en la organización.

Asimismo, Flores *et al.* (2018) aseguran que la administración es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (s. p.). Esta definición pone de relieve la importancia de considerar diversos aspectos, como los recursos materiales, económicos y humanos, para poner en marcha y dirigir de manera eficiente una empresa u organización. Armijos *et al.* (2019) la definen as:

Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 165)

Se plasman así las tareas que componen la disciplina de la administración: planificación, organización, coordinación, desarrollo y control. Se evidencia que la administración es una disciplina compleja y multifacética que busca la gestión efectiva de las organizaciones. Torres (2014) indica que: “La administración estudia esa amplia gama de factores, precisamente para que la organización trabaje con las condiciones de aprovechar mejor todos sus recursos” (p. 39). Para que se dé ese aprovechamiento de recursos, se deben cumplir las asignaciones mencionadas; cada una debe efectuarse a cabalidad para lograr el éxito en la institución.

Entre los pasos o las tareas que se cumplen en la administración se encuentra la planificación, la cual da origen a todo lo demás, ya que de ahí se parte para organizar, coordinar, desarrollar y controlar, en referencia a los recursos disponibles, sean estos humanos, materiales, económicos u otros. La administración debe permitir que la empresa o institución avance; este es el fin que persigue esta disciplina, conducirla hacia el objetivo o meta que se ha trazado.

3.4. Administración de la educación

La administración, como tarea, presenta retos y desafíos que deben abordarse. Al hablar de la administración en el campo educativo es necesario incorporar el componente social presente en las instituciones educativas, tanto por parte del personal docente y administrativo como por las personas estudiantes, quienes son el objetivo de la educación. Garbanzo y Orozco (2007) señalan la dimensión social de la administración educativa al afirmar: “En la administración de la educación recae la responsabilidad de liderar los cambios que el sistema educativo espera, en procura de las condiciones necesarias para incidir socialmente desde la educación” (p. 99).

La tarea de la administración de la educación consiste en dirigir una empresa hacia el alcance de objetivos. Sin embargo, también debe tener presente que dicha compañía es particular por el fin al que se dirige, refiriéndose al acto educativo. Álvarez y Gómez (2019) señalan: “Las instituciones educativas no pueden ser administradas como cualquier empresa, pues en ella se forja el futuro de la sociedad; por lo que administrarlas implica una gran responsabilidad” (p. 42). Por lo tanto, en esta tarea no debe dejarse de lado el hecho de que la educación es protagonista en los cambios que la sociedad requiere, lo que convierte esta labor en una tarea compleja que exige actuar con mucho compromiso.

Por otra parte, Asprella *et al.* (2020) consideran la contextualización que debe realizarse en la administración educativa y lo expresan de la siguiente manera:

La Administración de la Educación trata de investigar, explicar, comprender y predecir los porqués en las organizaciones educativas, en todas y cada una de las partes que componen las respectivas estructuras y en el modo o estilo en las que son

dirigidas y gestionadas y se adoptan decisiones para ciertos fines. Como disciplina aplica herramientas metodológicas para elaborar teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones educativas. (p. 6)

Lo anterior hace referencia a que la administración en educación debe contextualizar su labor. Por esto, se indica que debe investigar, explicar y comprender por qué de las decisiones que se tomen. Si no hay una contextualización, la administración no es exitosa, ya que es necesario entender que las necesidades, recursos y oportunidades son diferentes en cada región o institución educativa. Lo que se haga y se logre con éxito en una entidad determinada no garantiza que seguirlo al pie de la letra produzca el mismo éxito en otra; cada lugar requiere un proceso administrativo propio. Por otra parte, Contreras (2011) señala que:

El concepto administrativo en el campo educativo, desborda el ámbito empresarial y amplía sus acciones a actividades propias de la dinámica educativa, tales como, los procesos, proyectos, prácticas y estrategias pedagógicas que hacen posible el acto educativo en función de la educación en el contexto político. (p. 92)

Esta autora menciona que el componente social es la razón de ser de la educación, lo cual hace que la administración en esta área requiera un actuar adecuado y acertado, considerando que en educación intervienen varios factores: personas docentes, estudiantes, personal administrativo, recursos, materiales, estrategias, malla curricular, entre otros y que cada uno de estos debe correlacionarse para dar sentido al proceso educativo. Además, Martínez (2012) señala que:

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza – aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad. (p. 11)

Es necesario comprender que, en el entorno educativo, todo debe relacionarse de manera adecuada para dar sentido al proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, este procedimiento debe lograrse con calidad, respondiendo acertadamente al contexto inmediato y general en el que se encuentra. En esto debe enfocarse la administración de la educación,

en realizar las diversas tareas y en gestionar los diferentes recursos para dirigir el proceso educativo.

3.5. Gestión

Gestionar va más allá de la tarea de administrar; implica poner en marcha todo lo necesario para la consecución de las metas fijadas o los objetivos trazados. Si se desea establecer una diferencia entre ambos conceptos, gestionar y administrar, Álvarez y Gómez (2019) apuntan que:

El considerar la labor humana, establece la principal diferencia entre la gestión y la administración, ya que la gestión utiliza el talento humano para lograr los objetivos, mientras la administración provee de recursos [...] para que el personal logre las metas propuestas. (p. 28)

Por lo tanto, es la consideración del aporte del ser humano por parte de la gestión, lo que marca la diferencia con respecto a la administración. La gestión implica el factor humano y toma en cuenta lo que las personas son o pueden aportar a la entidad. Armijos *et al.* (2019) la definen as:

Gestión, es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los emplea. (p. 165)

La tarea de gestión es compuesta, no es simple y consiste en una serie de acciones que se llevan a cabo para la consecución de un objetivo. El funcionamiento de la gestión influye en el clima de la empresa. Por esto, es necesario que esta tarea se haga con compromiso, para lograr la armonía que toda organización necesita si pretende avanzar y mantenerse.

Ruiz *et al.* (2020) afirman que: “La gestión abarca múltiples operaciones que ayuda a definir objetivos estratégicos para su implementación y desarrollo adaptado a la institución” (p. 27). Además, continúan diciendo que:

La gestión administrativa busca mejorar los factores de desempeño de la gestión laboral dentro de una organización, se busca una adecuada y optima eficiencia para obtener los mejores resultados. Lo más prioritario es buscar la medida necesaria para obtener el objetivo esperado sea a corto, mediano o largo plazo, ejecutando correctamente los recursos disponibles y en base a ello llegar a la satisfacción que requiere el usuario. (p. 27)

Al gestionar, se debe analizar lo que se dispone y ser certero en la manera de utilizarlo, coordinando acciones y recursos de forma eficiente y responsable para alcanzar los objetivos propuestos. Sin importar el plazo establecido, los objetivos siempre se logran mediante una planificación correcta y una ejecución adecuada. Además, Pérez (citado por Flores *et al.*, 2018) asegura la complejidad de la tarea de gestionar:

La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores [...]. En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (párr. 1)

Nuevamente, se destaca un proceso en el gestionar, es decir, que este se compone de varias tareas que deben funcionar en forma coordinada y acertada para lograr las metas propuestas y estas asignaciones inician con la labor del administrador. Como lo indican Álvarez y Gómez (2019): “El administrador es la principal figura que gestiona” (p. 28), pero los autores también señalan un aspecto por considerar en el desempeño del administrador como gestor, cuando afirman que debe poseer diversas características interpersonales que le permitan entablar relaciones saludables con sus colaboradores. Entonces, se demuestra una vez más la importancia del factor humano en la gestión, donde no solo es necesario los

recursos de otra índole que se deban administrar, sino que también debe considerarse el recurso humano como vital para la entidad.

3.6. Gestión en la educación

La gestión es la acción que se lleva a cabo con el objetivo de alcanzar alguna meta o tarea propuesta. El diccionario de la Real Academia Española (2021) define el término gestión como: “La: Acción y efecto de gestionar” (s. p.). A la vez, define gestionar como: “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (RAE, 2021, s. p.). Este concepto no limita la gestión al simple hecho de administrar, sino que va más allá, ya que también debe organizar y hacer funcionar lo que se ha planeado.

Por otra parte, Chacón (2014) se refiere a la gestión que se lleva a cabo en la educación e indica:

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas [...] no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. (p. 151)

La dinámica de una organización educativa obliga a gestionar procesos prácticos que respondan, de manera rápida, a los problemas o situaciones. Los administradores educativos deben estar atentos a las necesidades de la población durante el desarrollo de sus acciones diarias. Para Farfán y Reyes (2017):

La gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos. (p. 53)

Es decir, la gestión que se lleva a cabo en los centros educativos es adecuada a una necesidad particular y es aplicable al contexto inmediato donde los hechos, situaciones, conflictos o problemas no pueden atenderse de manera individualizada. Por el contrario, se deben gestionar procesos que se interrelacionan que satisfagan las necesidades de los tres actores que participan en la dinámica de un centro educativo.

Por otra parte, Botero (2009) hace referencia a la gestión educativa como: “El conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p. 2). En este caso, se destaca la importancia que tiene la gestión en todo lo concerniente al acto educativo, es decir, la incidencia directa que tiene en dicho acto. Por esto, todos los procedimientos, decisiones y acciones que se ejecuten en las diferentes áreas inciden en las prácticas pedagógicas y es en este contexto donde la gestión debe promover un clima organizacional agradable para el buen desenvolvimiento de las personas funcionarias.

La función del gestor en educación se relaciona con diversas áreas. Enseguida, se mencionan algunas citadas por Chacón (citado por Farfán y Reyes, 2017):

En lo operativo, conllevar a la necesidad de trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo. En lo actitudinal, exigir de quienes participan disposición al diálogo, desarrollo del pensamiento complementario y la comprensión mutua [...]. En lo organizacional/funcional, integrar en el espacio de la organización el trabajo interdisciplinario y lograr, entre la comunidad educativa un buen clima de interacción pedagógica. (p. 160)

Es importante el énfasis que se otorga al ambiente positivo que debe existir en la organización, utilizando términos como trabajo en equipo, diálogo, comprensión y buen clima de interacción. Esto forma parte de la tarea del gestor educativo, propiciar un entorno donde se puedan desarrollar las habilidades de cada persona, compartir criterios, discutir situaciones y buscar soluciones.

Farfán y Reyes (2017) agregan que: “La gestión escolar se ocupa de la realidad intrínseca escolar y procesos dentro de la misma, es decir, la interacción y colaboración entre los distintos actores escolares, así como las formas y acciones que realizan aquellos” (p. 53).

Debe existir un compromiso por parte de la gestión escolar para proponer y mantener un clima agradable en el que la institución avance con paso firme hacia lo proyectado, así como lograr que cada participante del proceso educativo cumpla con la mejor actitud y el mayor compromiso en el rol que le corresponde.

3.7. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente en el que opera cada organización, a la interacción que se presenta a diario entre las personas que la componen y a la relación de estas con el entorno, ya sea físico o social. Chiavenato (2011) señala con respecto al clima organizacional:

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes [...] es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 50)

Entonces, el clima organizacional tiene una influencia directa en la forma en la que las personas se desenvuelven en sus lugares de trabajo y este desenvolvimiento personal de cada colaborador es el que le permite a una organización avanzar o no hacia lo propuesto. Esquivel *et al.* (2020) señalan que:

Es importante distinguir que el clima organizacional en una institución, tiene relevancia porque el ambiente laboral de compañerismo y respeto entre autoridades y colaboradores, la honestidad y la lealtad hacia los principios y valores de la institución sirviendo para que la organización trabaje de forma armónica y eficiente [...]. Cuando el clima organizacional, de apoyo y respeto mutuo no existe, se manifiesta un ambiente hostil, en el cual el personal operativo y el directivo constantemente se encuentran en conflicto laboral. (p. 75)

Es decir, cuando el clima organizacional no es el más adecuado, surgen conflictos que alteran el funcionamiento de la institución y, por ende, el desempeño general de esta. Ante esta situación es necesario atender y alcanzar un ambiente de trabajo positivo, ya que como mencionan Sotelo y Figueroa (2017):

Existe una correlación significativa entre el Clima organizacional y la Calidad en el servicio entre el personal.

Que las instituciones tomen conciencia lo importante que es crear y mantener un buen Clima organizacional dentro de ella, y que de esta manera puedan llegar a marcar una diferencia con otras instituciones en cuanto a brindar una [sic] buen servicio de calidad y por ende enfrentar los cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado. (párr. 4-5)

La tarea del gestor es amplia; es el primero que debe mantenerse interesado en procurar un clima organizacional adecuado que permita el avance de la organización. Esto implica proponerse una armonía necesaria en el lugar de trabajo, la cual se basa en el respeto y la tolerancia que logre entre sus colaboradores. En esta línea, Rivera *et al.* (2016) anotan la relación que existe entre el gestor y el clima organizacional:

El clima organizacional, tiene influencia directa, es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima que puedan tener el personal docente, administrativo y la misma comunidad de la institución y del directivo. (p. 322)

Por esta razón, es necesario que el gestor se muestre positivo, seguro y asertivo dentro de la entidad y que pueda atraer a sus trabajadores hacia su visión. Un clima organizacional agradable brinda lo necesario para favorecer el funcionamiento general de la institución, lo que le permite avanzar, de forma segura, hacia el logro de sus metas. Para Segredo *et al.* (2017):

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el

comportamiento individual. (p. 95)

Al tener repercusiones en el comportamiento laboral, cada institución debe disponer lo necesario para lograr un clima laboral positivo, en el que las personas colaboradoras se sientan satisfechas, complacidas y útiles. En el caso de las instituciones educativas es fundamental que todos los actores del proceso educativo puedan percibir ese clima organizacional agradable, el cual contribuye a una educación de calidad.

3.8. Desacuerdos y conflictos

Un desacuerdo se puede definir como una disconformidad, es decir, la falta de acuerdo entre dos o más personas. Estos pueden presentarse en cualquier contexto en el que existan relaciones humanas y las causas que los originan son variadas. Las instituciones educativas no están exentas de la aparición de desacuerdos, ya que en ellas se establecen relaciones entre personas todos los días.

Un conflicto es una desavenencia que se presenta entre grupos de personas. Las razones de este pueden ser variadas, lo que es cierto es que ocurre cuando alguna persona o grupo ve afectados sus intereses, sean estos personales, laborales u otros. En las instituciones es común el surgimiento de conflictos, ya que estas están formadas por individuos con características diferentes. Por lo tanto, es inevitable que se presenten discrepancias.

Chiavenato (2011) define el conflicto como: “La existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar” (p. 298). Además, agrega que: “El conflicto es condición natural del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien no siempre para eliminarla” (Chiavenato, 2011, p. 298). Asimismo, Chiavenato (2011) menciona la existencia inevitable de los conflictos, los cuales son parte del ser humano y de las relaciones humanas. Por esto, en las organizaciones educativas, el conflicto siempre está presente debido a la población y al contexto que las integran. Sin embargo, los conflictos se pueden prevenir, mitigar y resolver, pero no desaparecer.

Al considerar que las disyuntivas siempre están presentes en la dinámica escolar, el conflicto puede considerarse un punto de partida para la mejora de cualquier organización. Así lo señala Chiavenato (2011) al expresar:

Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. (p. 298)

De igual manera, el conflicto genera desgaste, cansancio, estrés y desmotivación, sobre todo cuando las partes involucradas no reciben la atención necesaria para llegar a un punto en común. Por este motivo, es indispensable la intervención oportuna para asegurar un clima organizacional agradable. Esta tarea se inicia en la gestión, la cual debe preocuparse no solo por las acciones correctas para intervenir o atender, sino también por las dinámicas y técnicas dirigidas a prevenir conflictos en las organizaciones.

Se ha reiterado que los desacuerdos y conflictos son parte de la naturaleza de las relaciones humanas. Se debe tener presente que existen situaciones o acciones que suelen desencadenar disconformidades y desde la prevención es necesario actuar sobre estas circunstancias. Chiavenato (2011) menciona tres condiciones antecedentes a los conflictos: la primera se refiere a la diferenciación de actividades, la segunda a los recursos compartidos y la tercera a las tareas interdependientes. Cuando se presenta alguna de estas tres condiciones y no se lleva a cabo un manejo adecuado, se genera una apertura, un primer paso hacia el conflicto en las entidades.

En las instituciones, especialmente en aquellas con un numeroso personal, es común que se formen grupos por diversas razones, ya sean personales o laborales. En este contexto, Chiavenato (2011) afirma que: “Los objetivos e intereses diferentes, o incluso antagónicos, suelen provocar conflictos” (p. 299). A este fenómeno, él lo denomina diferenciación de actividades y lo considera un antecedente para el desarrollo de conflictos.

Chiavenato (2011) también señala las actividades interdependientes, refiriéndose a la dependencia que tienen los distintos grupos para el desarrollo de sus labores e indica que

surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros. En este punto, algunos no cuentan con los valores necesarios para desarrollar un trabajo en equipo, en el que se requieren unos a otros para cumplir cabalmente con sus funciones y en el que debe prevalecer el objetivo de la organización por encima de los intereses personales, por lo tanto, suelen aparecer desacuerdos.

El Ministerio de Educación Pública enlista situaciones generadoras de conflictos, entre las que menciona: “Relaciones interpersonales, información, intereses y motivaciones, estructura organizacional, valores organizacionales, desempeño profesional, congruencia administrativa, cumplimiento laboral, infraestructura y equipamiento” (MEP, 2017, pp. 12-14). Las circunstancias que pueden generar un desacuerdo son muy variadas, ya que cada una de las mencionadas constituye un campo amplio de opciones. Lo importante es el manejo particular que se dé a cada situación y que contribuya a la convivencia armoniosa dentro de las organizaciones.

En esta misma línea de causas que generan desacuerdos, Arteaga (2018) menciona las siguientes fuentes de conflicto:

“Diferencias de valores, intereses, religiones.

Expectativas, visión, metas, jerarquía.

Mala comunicación, malas interpretaciones, malas percepciones.

Recursos compartidos, recursos personales, autoridad, recursos de equipos” (p. 41).

Cualesquiera de las anteriores pueden ser causantes de desacuerdos y conflictos en las organizaciones. Por esto, es necesario contar con un plan de acción ante la aparición de estos, no solo de atención, sino también de prevención. Este plan debe permitir que se aprovechen las situaciones, aunque sean de desacuerdo o conflictivas y que la organización crezca mejorando en puntos débiles y en áreas sensibles. De esta forma, un conflicto puede convertirse en una oportunidad provechosa para las empresas.

3.9. Prevención y resolución de conflictos

Los desacuerdos son inevitables y forman parte del ámbito social del ser humano. Sin embargo, deben atenderse de manera pertinente para convertirlos en oportunidades de mejora y avance en cualquier entidad, lo que evita que se transformen en conflictos que perjudiquen a la institución. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013) indica:

Un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto que surja a pesar de las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio de acciones de las mismas partes en conflicto. (s. p.)

Es decir, el desacuerdo se manifiesta, por más destacada que sea la labor de la persona gestora. Lo importante es, precisamente, que la figura gestora se encargue de elaborar un plan efectivo para atender los desacuerdos y conflictos que existan. Por otra parte, la OIT (2013) agrega, con respecto a la resolución de conflictos, cuatro enfoques:

La elusión, cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto. El poder, cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea. Los derechos, cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto; y, el consenso, cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes. (p. 20)

Durante su rutina, los centros educativos pueden presentar los cuatro enfoques mencionados por el autor; a veces, la elusión y el ejercicio del poder están presentes ante un conflicto insignificante. Sin embargo, esta forma de solucionar las adversidades puede provocar que una situación se salga de control. Aplicar los derechos y el consenso genera cierto grado de satisfacción entre las personas involucradas, lo cual beneficia a toda la entidad, ya sea de índole educativa u otra.

La forma en la que se aborden los conflictos impacta el funcionamiento de la organización de manera negativa o positiva. Por esto, Chiavenato (2011) señala tres formas en las que se puede resolver:

Resolución ganar-perder: [...] una parte gana y la otra pierde.

Resolución perder-perder: cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso [...].

Resolución ganar-ganar: las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. (p. 301)

Ante estas formas de atención al conflicto, se debe buscar aquella que aporte de manera positiva, lo que permite a la entidad avanzar y mejorar cada día en la consecución de su objetivo. De las propuestas por el autor, la más adecuada es aquella en la que ambas partes ganan, ya que esta brinda satisfacción a las partes y la satisfacción se transforma en productividad para la empresa o institución.

Por otro lado, en cuanto al tema de la prevención y resolución de conflictos, el Ministerio de Educación Pública define un manual para el abordaje de esta temática en las instituciones educativas públicas. Este manual tiene como objetivo establecer un debido proceso para que el impacto de las situaciones conflictivas sea lo menos perjudicial posible.

El Ministerio de Educación Pública, en el año 2017, presentó el Manual para la prevención y atención de conflictos en instituciones educativas públicas, con el fin de:

Establecer el procedimiento y las responsabilidades de las diversas instancias del Ministerio de Educación Pública involucradas en la prevención y atención de conflictos [...], así como disminuir los tiempos de respuesta para las comunidades educativas, evitar las interrupciones en los procesos de enseñanza que se desarrollan en los centros educativos públicos y eliminar la duplicidad de funciones de algunos funcionarios en las diversas etapas del evento. (MEP, 2017, p. 7)

Esto significa el establecimiento de un debido proceso, en el que cada persona involucrada tenga claridad en la función que le corresponde. Este debido procedimiento pretende minimizar los efectos negativos que pueden tener las situaciones conflictivas en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, abordando algunas de las figuras protagonistas de este procedimiento, como los servidores y las servidoras que laboran en las instituciones. El eje de acción señalado en este manual tiene como finalidad:

Que las intervenciones respondan también al máximo interés de prevenir el mismo, mediante acciones participativas que permitan solventar situaciones latentes, previa aparición de desacuerdos, divergencias o contradicciones mayores en los ambientes educativos, siempre teniendo como objetivo garantizar el derecho a la educación y su continuidad y el respeto de los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos. (MEP, 2017, p. 8)

Por esta razón, al establecer un orden para el abordaje de situaciones conflictivas, el manual incluye una descripción detallada de lo que es un conflicto y de las diferentes etapas en las que puede presentarse. Además, describe el procedimiento que se sigue en cada una de esas fases. Asimismo, incluye instrumentos de trabajo que deben aplicarse en cada una de las fases determinadas para que el abordaje de la situación se haga de manera transparente y eficiente. El propósito de todo este ordenamiento es garantizar el derecho a la educación de cada persona estudiante, sin mayores afectaciones, así como el derecho laboral de las personas docentes y del personal administrativo en un ambiente de tolerancia y respeto.

Capítulo IV. Marco metodológico

4.1. Presentación

Este apartado presenta el proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria para el presente estudio. Además, se establece el enfoque y el tipo de investigación que se desarrolla, así como los sujetos participantes, las fuentes de información y las categorías de análisis. También se define el método, las técnicas y los instrumentos que se utilizan en el desarrollo del proyecto.

De igual forma, se describe el procedimiento que se sigue para la validación de los instrumentos y el consentimiento informado de las personas involucradas en la investigación. Asimismo, se definen las fases del trabajo en general y del trabajo de campo en particular. Además, se indican los procedimientos de recopilación de datos y de análisis. Se concluye con los alcances y limitaciones.

4.2. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, con el cual se busca generar o afirmar teorías; en este enfoque no necesariamente se utilizan datos numéricos. Barrantes (2011) brinda algunas características de este enfoque: “Está interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa [...] Ha sido desarrollado para la tarea de describir o de producir teorías [...] Orientado al proceso” (p. 72).

Por otra parte, Hernández *et al.* (2014) agregan en relación con este enfoque que: “La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos que se obtienen y analizan y [...] se compara con resultados de estudios anteriores” (p. 11). Además, estos autores señalan: “Veracidad de la importancia que tiene en estas investigaciones el proceso de recopilación de datos en la definición de las variables o conceptos clave de esta” (Hernández *et al.*, 2014, p. 11).

Como indican los autores, la investigación cualitativa busca comprender la conducta humana en un contexto determinado, apoyando sus resultados en la teoría. Así, se pretende analizar los procesos de prevención y atención de conflictos en la Escuela Hone Creek para solventar situaciones latentes que afectan el clima organizacional.

4.3. Diseño y método de investigación

Como diseño de la investigación, se recurre a la fenomenología, ya que su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández *et al.*, 2014). A partir del diseño fenomenológico, se busca explorar, describir y entender las experiencias y perspectivas del personal de la Escuela Hone Creek en relación con las desavenencias o desacuerdos que se generan durante la cotidianidad.

Para lograr la comprensión de las principales causas que generan desacuerdos, así como de los procesos de prevención y atención de conflictos que se utilizan para solventar situaciones latentes que afectan el clima organizacional, Hernández *et al.* (2014) expresan que:

Se identifica el fenómeno y luego se recopilan datos de las personas que lo han experimentado, para desarrollar. Finalmente, una descripción compartida de la esencia de la experiencia para todas las personas participantes: lo que vivenciaron y de qué forma lo hicieron. (p. 493)

Como lo señalan Hernández *et al.* (2014), mediante la recopilación de datos al personal de la entidad se describe la experiencia de las personas involucradas al identificar los conflictos, definir las causas que generan desacuerdos y describir los procesos de prevención y atención de conflictos que implementa la gestión para generar un clima organizacional sano.

Además, este trabajo se enmarca como un estudio de caso, ya que existe una intervención intencional en el objeto de estudio y se lleva a cabo una experimentación. Según Hernández *et al.* (2014): “El estudio de caso puede ser experimental, no experimental, cualitativo e incluso etnográfico” (p. 164). En el estudio de caso, el objeto de estudio se detalla y se estudia en profundidad con el propósito de explicarlo, comprenderlo y aprender acerca de él. Barrantes (2011) indica que: “Es una forma de investigar muy útil para el análisis de problemas prácticos [...]. Su producto final es una rica descripción del objeto de estudio” (p. 162).

Este mismo autor afirma que, al seleccionar el caso por estudiarse, un aspecto por considerar es el aprendizaje que se pueda obtener, ya sea de un objeto, fenómeno o caso en estudio (Barrantes, 2011). En la presente investigación, se pretende conseguir el máximo aprendizaje del entorno que se estudia. Además, brindar una realimentación al objeto de estudio que le sirva para mejorar en áreas débiles que se relacionan con este proyecto.

4.4. Población

La población es un conjunto de individuos que comparten alguna característica o situación en común, la cual puede analizarse con un objetivo particular. Barrantes (2011) señala que la población es un: “Conjunto de elementos que tienen una característica en común” (p. 135).

Para la investigación se consideran las personas del título I y del título II que laboran en el Centro Educativo Hone Creek, Talamasca. En total, son 40 personas que se desempeñan en cargos de dirección, docencia y administración. Por lo tanto, se trabaja con el total de la población.

Tabla 1

Población participante en este estudio sobre los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para resolver situaciones latentes que afectan el clima organizacional

Puesto	Cantidad	Puesto	Cantidad
Docentes de I y II ciclos	13	Educación física	1
Educación preescolar	5	Artes plásticas	1
Educación especial	4	Director	1
Docentes de inglés	3	Secretaria	1
Informática educativa	1	Oficiales de seguridad	2
Educación religiosa	1	Conserjes	2
Educación musical	1	Servidoras del comedor	4

Nota. elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Escuela Hone Creek (2021).

4.5. Fuentes de información

Las fuentes de información son tanto humanas como bibliográficas, las cuales aportan información indispensable para llevar a cabo este estudio. Además, se clasifican en fuentes primarias o secundarias, según se describe a continuación.

4.5.1. Fuentes de información primarias

Las fuentes primarias son aquellas que brindan información de forma directa, ya sea de su autoría o que recopilaron los propios autores, es decir, que no cuentan con intermediarios. En este caso corresponde a toda la información aportada por el personal docente y administrativo de la institución en estudio.

4.5.2. Fuentes de información secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a la documentación que respalda el estudio, así como a todo el material bibliográfico consultado para su desarrollo. Por lo tanto, en el caso actual, se incluyen libros, tesis, artículos, reglamentos y otros documentos que aportan información útil y relevante.

4.6. Técnicas e instrumentos

Para esta investigación cualitativa se recolectan los datos mediante los instrumentos de observación participativa, entrevista semiestructurada y análisis documental.

En cuanto a la observación, Barrantes (2014) afirma que se trata de: “Advertir los hechos como se presentan y registrarlos [...] supone un acercamiento perceptivo a ciertos hechos sociales, delimitados por la existencia de un problema y un plan sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos” (p. 203). La observación participante, como forma cualitativa de observación, permite conocer mejor lo que ocurre en la entidad. Esta se caracteriza por el hecho de que la persona que observa está en contacto directo con los observados, es decir, recopila datos en el entorno en el que se desenvuelve. Así lo asevera

Behar (2018), al señalar que en la observación participante: “El observador interactúa con los sujetos observados” (p. 70).

Por otra parte, la entrevista es un instrumento útil, ya que no solo permite responder a las interrogantes que se plantearon, sino que también ofrece la oportunidad de observar al participante mientras responde a lo cuestionado. Esto brinda mayor veracidad y confiabilidad a las respuestas obtenidas. Así lo asevera Janesick (citado por Hernández *et al.*, 2014): “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 403).

La técnica que se emplea habitualmente para recabar información es la de las entrevistas, debido a su flexibilidad y a la riqueza de datos que produce. En este caso, se aplican entrevistas semiestructuradas, en las cuales se sigue una serie de preguntas planificadas, alternadas con preguntas espontáneas según la necesidad y discreción del entrevistador. Hernández *et al.* (2014) afirman con respecto a este tipo de entrevistas: “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

El análisis documental se utiliza para obtener información a partir de la consulta de material escrito. Se recurre a la revisión de documentos oficiales de la entidad en estudio, como actas de reunión, circulares, oficios, planes de trabajo y otros. Esto permite constatar la información obtenida mediante otros instrumentos, así como ampliar los datos que sustentan el estudio.

Tabla 2

Conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional

Objetivo general: analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones latentes que afectan el clima organizacional

Objetivo específico Identificar los conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional.

Categoría de análisis Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional

Conceptualización El conflicto es un desacuerdo que se presenta entre dos personas o entre un grupo de personas. Para Chiavenato (2011): “Los conflictos son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso” (p. 298).

El mismo autor asegura que: “El conflicto ocurre dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones, y puede implicar a personas, grupos y organizaciones” (Chiavenato, 2011, p. 299). Es evidente que para que se presente el conflicto debe haber más de una persona y los centros de trabajo siempre se encuentran formados por personas y la relación que se presenta entre estas.

Operacionalización En esta investigación el conflicto se comprende como el desacuerdo, diferencia o desavenencia que se presenta entre el personal de la Escuela Hone Creek, bien sea este de cargo docente o administrativo y que afecta el clima organizacional de la institución.

Indicadores Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional:

1. Existencia o inexistencia de conflicto.
2. Evidencias de conflicto en la institución.
3. Afectación o no del clima organizacional por los desacuerdos o conflictos.
4. Descripción del clima organizacional.

Instrumentalización Se utiliza la observación participante, la entrevista semiestructurada y el análisis documental para recopilar la información.

En la entrevista semiestructurada dirigida a personal docente y administrativo preguntas n.º 1 – 2 – 3 – 4

En la entrevista semiestructurada dirigida al director pregunta n.º 1 – 2 – 3 – 4.

Tabla 3

Causas generadoras de desacuerdos o conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek

Objetivo general: analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones latentes que afectan el clima organizacional	
Objetivo específico	Analizar las causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.
Categoría de análisis	Causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.
Conceptualización	
	Lo que genera un conflicto es muy variado, pueden ser acciones, conductas, formas de pensamiento, maneras de ver la vida y otras. La simple relación de las personas colaboradoras de una empresa o institución puede ser causante de conflictos. Para Chiavenato (2011): “Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre generan alguna especie de conflicto [...] los conflictos personales provocan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones” (p. 298). Asimismo, este autor se refiere a la diferenciación de actividades cuando la organización crece, con la cual surgen intereses contrarios que son causantes de conflicto, además de los recursos compartidos y las tareas que se desarrollan con interdependencia en cada entidad, son causantes de conflicto (Chiavenato, 2011).
Operacionalización	Para el presente estudio las causas de conflicto son todas aquellas acciones o conductas que se llevan a cabo o dejan de hacerse y provocan desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek, bien sea este de cargo docente o administrativo.
Indicadores	
	Causas generadoras de conflictos entre el personal: 1. Acciones o conductas generadoras de conflictos.
Instrumentalización	
	Se utiliza la observación participante, la entrevista semiestructurada y el análisis documental para recopilar la información. En la entrevista semiestructurada dirigida a personal docente y administrativo pregunta n.º 5. En la entrevista semiestructurada dirigida al director pregunta n.º 5.

Tabla 4

Procesos de prevención y atención de conflictos que se gestan en la Escuela Hone Creek

Objetivo general: analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones latentes que afectan el clima organizacional	
Objetivo específico	Describir los procesos de prevención y atención de conflictos en la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones que afectan el clima organizacional.
Categoría de análisis	Procesos de prevención y atención de conflictos para solventar situaciones que afectan el clima organizacional.
Conceptualización	La gestión debe establecer fases o pasos a dar en la prevención o ante la atención de un conflicto. La Organización Internacional del Trabajo OIT (2013) indica: “Un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto que surja a pesar de las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio de acciones de las mismas partes en conflicto” (p. 17). Es injerencia de la gestión de toda entidad mantener un plan de abordaje de los conflictos.
Operacionalización	Los procesos de prevención y atención de conflictos en el presente estudio se refieren a las fases abordadas por la gestión para prevenir o atender los conflictos que se presentan entre el personal docente o administrativo de la Escuela Hone Creek.
Indicadores	Acciones de la dirección para atender desacuerdos o conflictos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones preventivas. 2. Atención de los desacuerdos. 3. Aplicación de procesos. 4. Aplicación del manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas. 5. Divulgación del manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas.
Instrumentalización	Se utiliza la entrevista semiestructurada y el análisis documental para recopilar la información.

En la entrevista semiestructurada dirigida a personal docente y administrativo de la pregunta n.º 6 a la 11.

En la entrevista semiestructurada dirigida al director de la pregunta n.º 6 a la 11.

Tabla 5

Eficacia de los procesos de prevención y atención de desacuerdos en la Escuela Hone Creek

Objetivo general: analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones latentes que afectan el clima organizacional	
Objetivo específico	Valorar la eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos en la Escuela Hone Creek para que se cree un clima organizacional agradable.
Categoría de análisis	Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos.
Conceptualización	La eficacia de un proceso se mide en cuanto lo aplicado contribuya a mantener un clima organizacional agradable. Chiavenato (2011) afirma que: “El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y reducir los destructivos” (p. 300). De ahí la importancia de que la gestión aplique procesos efectivos para potenciar los efectos constructivos que implica el conflicto.
Operacionalización	En el presente estudio se comprende la eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos, como la contribución que se gestiona desde la administración del centro educativo para disminuir conflictos y generar un clima organizacional agradable.
Indicadores	Efectividad de los procesos de prevención y atención de conflictos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención de la gestión para disminuir desacuerdos o conflictos. 2. Percepción del personal sobre la efectividad de las acciones de la gestión. 3. Percepción del personal sobre la disminución de conflictos y mejora del clima organizacional.

Instrumentalización Se utiliza la entrevista semiestructurada y el análisis documental para recopilar la información.

En la entrevista semiestructurada dirigida a personal docente y administrativo de la pregunta n.º 12 a la 14.

En la entrevista semiestructurada dirigida al director pregunta n.º 12 a 14.

Capítulo V. Análisis de los resultados

5.1. Presentación

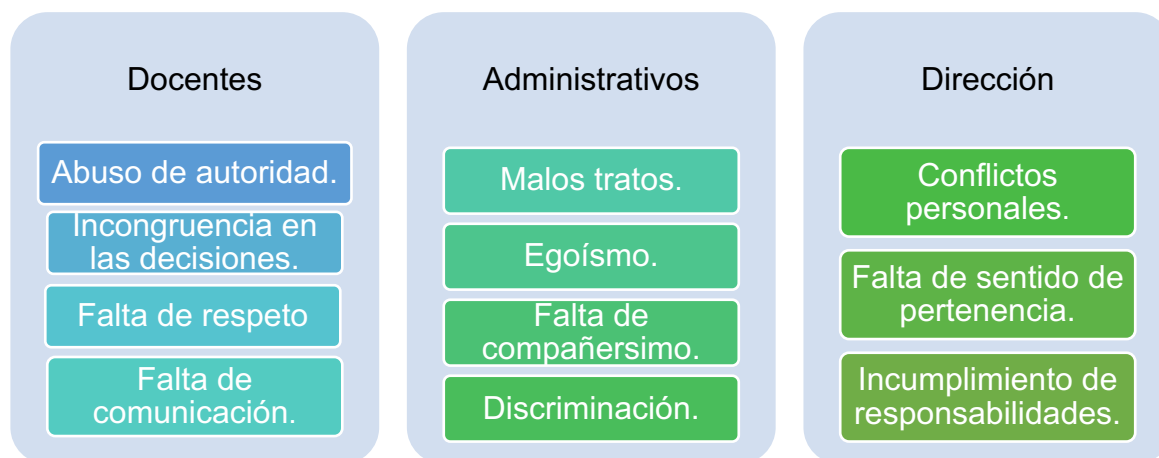
En el presente capítulo se presentan los resultados de la ejecución de tres instrumentos: entrevista semiestructurada, observación participante y análisis documental. Lo anterior tiene el fin de obtener información sobre el proceso de gestión para prevenir y atender desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek, circuito 08 de la Dirección Regional Limón. La entrevista se aplicó al personal docente y administrativo de la entidad. Para complementar la información obtenida en las entrevistas, se utilizó la observación participante y el análisis de documentos facilitados por la gestión institucional; una de las entrevistas estuvo dirigida al director.

La población participante en este proyecto está constituida por docentes de I y II ciclo, preescolar, educación especial, inglés, educación musical, informática educativa, educación religiosa, artes plásticas y educación física. Asimismo, incluye a conserjes, guardas de seguridad, servidoras del comedor y al director de la institución.

5.2. Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional

Figura 1

Desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítems 1 y 2, enero de 2022; entrevista aplicada al director de la Escuela Hone Creek.

En el presente estudio, al consultar a las personas participantes sobre la existencia de desacuerdos o conflictos en la entidad, toda la población entrevistada respondió que se presentan, reafirmando con frases como *en todas partes, un montón, más allá de lo normal y dentro de lo normal*. Por lo tanto, se les solicita mencionar situaciones que evidencien esta aseveración.

En cuanto a la respuesta del personal docente entrevistado, las situaciones que evidencian desacuerdos o conflictos son muy variadas y abarcan desde el ámbito personal, como en el caso de la discriminación y la falta de respeto al hablar, hasta el área profesional, como la deficiencia en la planificación y la comunicación por parte de la gestión.

Por otra parte, el personal administrativo resalta los desacuerdos que se generan por situaciones personales, como la falta de valores, la discriminación y el escaso compañerismo. Señalan que existe un alto grado de egoísmo entre los compañeros y que la administración no brinda la compañía necesaria.

En este mismo punto, el director considera que pueden surgir desacuerdos entre el personal de la institución, pero afirma que esto es parte de lo normal, como ocurre en cualquier organización. Señala que los desacuerdos no representan un inconveniente para el buen funcionamiento de la entidad que dirige. Entre las situaciones que menciona como evidencia de desacuerdos, se refiere a *circunstancias personales, sobre todo de las personas colaboradoras de la parte administrativa, incumplimiento de responsabilidades, falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de algunos y compartir recursos en ciertos casos*.

A través de la observación se captan otras circunstancias en las que se evidencian desacuerdos o conflictos en la institución, como el hecho de que las personas docentes de asignaturas complementarias se ausentan y no se comunica en tiempo y forma a los docentes de grado; la redacción y el envío de correos, por parte de la dirección, que contienen frases o palabras intimidantes; el envío de mensajes de voz en WhatsApp con tonos de voz amenazantes, en modo de regaño, por parte de la dirección (usualmente no del director) y decisiones espontáneas de la administración, como la revisión de bolsos a todo el personal en el momento de salida de la entidad sin proporcionar detalles sobre el motivo de la decisión,

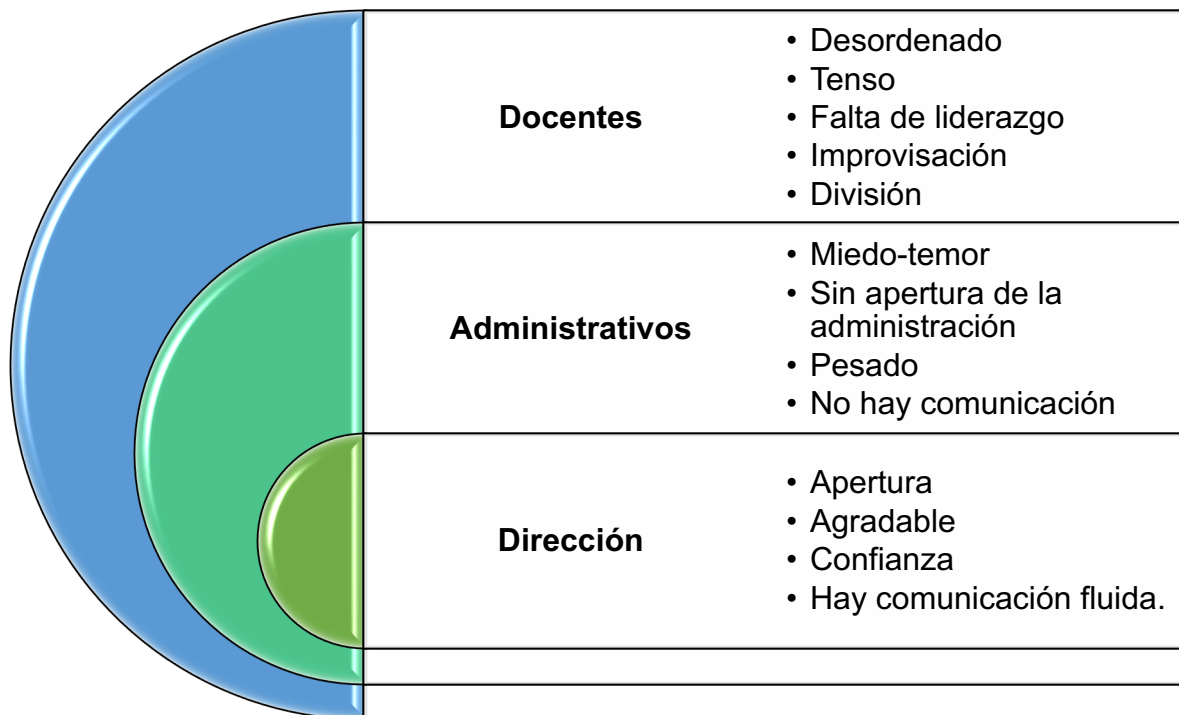
entre otros. Estas situaciones generan inconformidad en el personal docente y administrativo y se forman especulaciones sobre las distintas acciones.

Por lo tanto, considerando lo expresado por el personal y el director, así como lo observado, queda claro que existen desacuerdos o conflictos en la Escuela Hone Creek. Como señala Chiavenato (2011): “Son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso” (p. 298). Esto significa que, donde se establecen relaciones humanas, existe la posibilidad de que surjan desacuerdos o conflictos que involucran a dos o más personas. De la interrelación entre individuos emergen diferencias que suelen producir inconformidades o desacuerdos.

Es evidente que los desacuerdos están presentes en la Escuela Hone Creek, ya que esta es la dinámica normal de un espacio físico donde concurren individuos y se relacionan con distintos propósitos. El Ministerio de Educación Pública (2017) lo afirma de la siguiente manera: “El conflicto define en buena parte el hecho de vivir, ya que es inherente a la vida misma y a todas las manifestaciones humanas” (p. 10). La existencia de conflictos o desacuerdos entre el personal afecta el clima organizacional.

Figura 2

Desacuerdos y relación con el clima organizacional en la Escuela Hone Creek



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítems 3 y 4, enero de 2022.

En referencia a la afectación de los desacuerdos en el clima organizacional de la institución, en la Figura 2 se exponen los resultados mediante la consulta al personal docente y administrativo, así como al gestor de la entidad. Respecto a la influencia de los conflictos o desacuerdos en el clima organizacional, todas las personas entrevistadas coincidieron en que estos afectan a la institución. Es importante destacar que el clima organizacional es la expresión personal de la *percepción* que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de esta (Esquivel *et al.*, 2020).

Según lo aportado por el personal docente, la afectación de los desacuerdos al clima organizacional es negativa, lo que se evidencia en las características que los mismos entrevistados describieron, al referirse al ambiente laboral de la Escuela Hone Creek como *un ambiente tenso, no hay trabajo en equipo, existe mucha hipocresía, hay rivalidad entre el personal, hay confusión con respecto al actuar de otros, no hay una comunicación*

asertiva, hay tensión y temor en las relaciones, sobre todo cuando corresponde acercarse a la dirección, entre otras.

El personal administrativo se refiere al ambiente laboral como de mucho miedo-temor; no sienten confianza para desenvolverse o expresarse. Afirman que *hay poca comunicación* y que *es un ambiente pesado, se siente mucha negatividad*. Además, manifiestan que no hay motivación para realizar sus labores, ya que siempre se sienten señalados. Indican que *no hay apertura por parte del director* y que, en algunas ocasiones, han intentado conversar con la figura gestora, pero no los escucha o hace caso omiso de las peticiones.

Por medio de la observación del contexto en estudio, se comprueba que existe un ambiente tenso, cargado de actitudes negativas, oposición y desidia, así como un liderazgo autoritario ejercido por una persona que no le corresponde. Cabe destacar que la mayoría de los desacuerdos permanece *en los pasillos*, entre comentarios del mismo personal; no se recurre al gestor *por la falta de apertura y la nula capacidad en la toma de decisiones acertadas*.

Un aspecto importante por considerar es la descripción que realiza el gestor de la entidad respecto al clima organizacional de esta, el cual presenta características positivas, en contraste con lo que perciben y describen sus colaboradores. La persona gestora indica:

Es un ambiente de trabajo agradable, el personal cuenta con la confianza necesaria para actuar en beneficio de la institución, y sus opiniones son tomadas en consideración, hay trabajo en equipo para sacar adelante esta institución, hay una comunicación fluida.

Es interesante en este punto el aporte de Esquivel *et al.* (2020) cuando indican que:

Es la alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, la que propicia o no el terreno adecuado para un buen clima y forma parte de las políticas de recursos humanos la mejora de ese ambiente, con el uso de técnicas precisas. (p. 75)

El gestor institucional considera que utiliza técnicas adecuadas, ya que percibe un clima de trabajo favorable. No obstante, la opinión de los individuos colaboradores es

contraria, pues expresan una percepción negativa respecto al ambiente organizacional, considerándolo desfavorable para el logro de las metas u objetivos fijados.

Según Chiavenato (2011): “El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero” (p. 50). El clima organizacional se determina por los individuos de la organización, sin embargo, este mismo clima predispone a las personas a actuar, de una forma u otra, ya sea favorable o desfavorable para la institución.

5.3. Causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek

Figura 3

Causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek

Docentes	Administrativos	Director
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información. • Congruencia administrativa. • Conflictos personales. • Falta de compañerismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos personales. • Falta de valores. • Falta de comunicación. • Compartir recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos personales. • Falta de compañerismo. • Irresponsabilidad. • Compartir recursos.

Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítem 5, enero de 2022.

La Figura 3 muestra algunas causas que generan desacuerdos, las cuales señalaron las personas entrevistadas.

El personal docente indica como causas generadoras de desacuerdos o conflictos *el manejo de la información*. Aportan que la forma en la que se transmite la información no es adecuada ni idónea para fomentar un ambiente laboral positivo en la institución, ya que no se comunica en tiempo y manera. Otra de las causas que se señalan es la *falta de congruencia*

administrativa; una cosa se dice, otra se hace o se cambia de parecer con mucha rapidez. Opinan que la acción no sigue la línea del discurso. Además, anotan entre las razones *los conflictos personales* que en la mayoría de los casos surgen por razones ajenas al trabajo.

El personal docente también afirma que existe *falta de compañerismo*; algunos docentes no reflejan la intención de ayudar ni de forma individual ni para contribuir al logro de metas institucionales y se muestran egoístas y apáticos. Además, hay poco sentido de pertenencia a la institución. Otras causas que señalan ciertos docentes son las *percepciones falsas*, es decir, los estereotipos que se forman a partir de la opinión de otras personas. Asimismo, *compartir recursos* genera desacuerdos, principalmente en relación con las impresoras compartidas y el uso de las aulas. El argumento principal es que *algunos compañeros no se interesan por cuidar lo que pertenece a la entidad*.

Por otra parte, el personal administrativo señala que existen numerosos desacuerdos debido a situaciones personales. Afirman que *hay personas que no establecen un límite entre las circunstancias familiares y el trabajo y siempre andan haciendo problemas*. De manera similar, el personal docente asegura que la *falta de comunicación* es un generador de desacuerdos, ya que *la información no se transmite adecuadamente; a veces no informan las cosas*. Otras causas que señala el personal administrativo son la ausencia de *valores*; aseguran que hay una notable falta de respeto y discriminación que se evidencia en la forma en la que se les habla, así como en su exclusión de algunas actividades institucionales y en la falta de información adecuada.

El director también señala las causas de los desacuerdos y coincide con el personal docente y administrativo en que las situaciones personales generan conflictos. Indica que *es normal que las circunstancias cotidianas de la vida repercutan en el desempeño de los trabajadores sea esto para beneficio o para perjuicio*. Otra de las razones que se señalan, en la cual también coincide con el personal docente es la *falta de compañerismo*. Afirma que hay una pequeña parte del personal que no se interesa por aportar a la institución, resalta en su individualidad y no muestra intención de realizar trabajo en equipo.

Otras causas que señala el gestor institucional fueron *la irresponsabilidad y compartir recursos*. En el primer caso, afirma que *algunas personas que forman parte del personal de la institución no cumplen con sus funciones; siempre hay que andar*

recordándoles lo que deben hacer y en algunos casos ni aun así lo hacen. El director, además, indica que esta es la dinámica normal en las instituciones. Sobre compartir recursos, señala que el uso de las impresoras y las aulas compartidas son los aspectos que más generan desacuerdos, ya que hay parte del personal que es muy cuidadoso con todo lo que se relaciona con la entidad, pero hay otros que se muestran desinteresados respecto a este punto.

Por medio de la observación se logran anotar las causas de desacuerdos o conflictos; algunas coinciden con lo señalado por las personas entrevistadas y otras no. Se observa que los desacuerdos o conflictos derivados de situaciones personales son los más comunes. Además, se evidencia un personal fraccionado en varios grupos y cada uno de estos subgrupos busca el dominio del grupo en general. Todo esto ocurre ante la administración, sin embargo, parece que el gestor desconoce la realidad de la institución que dirige. Asimismo, se observa una falta de sinceridad, lo que genera un ambiente cargado de hipocresía y dificulta las buenas relaciones laborales.

La observación también arroja resultados negativos en cuanto a la comunicación, ya que existe una falta de comunicación adecuada y no se utilizan los medios oficiales. Esto genera desacuerdos, debido a que la información muchas veces no llega en tiempo y forma y, en otras ocasiones, llega distorsionada. Un asunto que cabe destacar y que también produce desacuerdos o conflictos es que, en la mayoría de los casos, quien se encarga de tomar decisiones importantes, de la comunicación, así como de la planificación y organización de actividades en la entidad, no es el director. Él delega toda esta responsabilidad a la oficinista, aduciendo que ella posee la experiencia y el liderazgo necesarios para desenvolverse adecuadamente en estas tareas. Se evidencia un liderazgo autoritario en esta persona, lo que provoca que el personal se muestre inconforme.

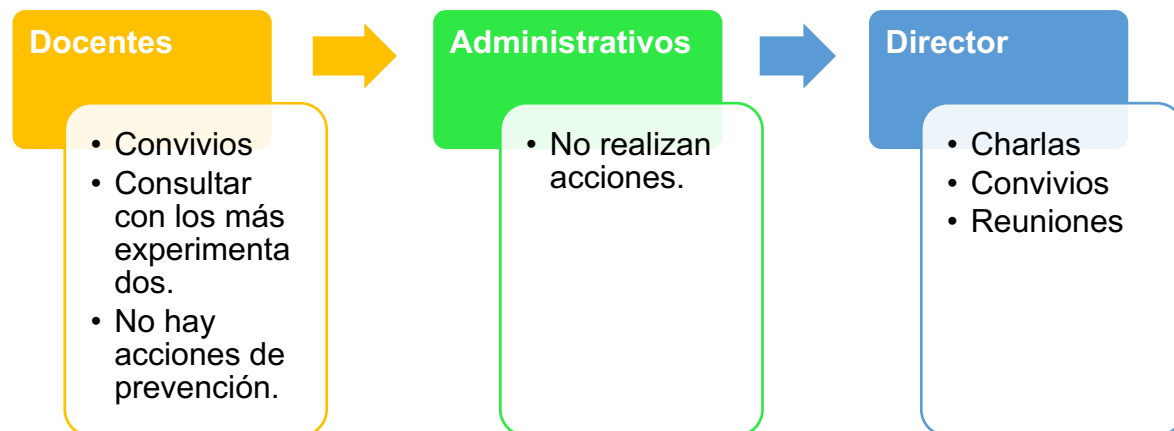
Con estos resultados, se establece que una de las causas más frecuentes de desacuerdos son las situaciones personales, tanto del personal docente y administrativo como del gestor institucional, quienes señalan esta como la principal fuente de conflictos. Esta afirmación también quedó evidenciada a través de la observación. Así se confirma lo que señala el Ministerio de Educación Pública (2017, el cual reconoce que entre las razones de conflictos se encuentran las relaciones interpersonales, es decir, donde se establecen relaciones entre personas es probable que surjan desacuerdos o conflictos. Asimismo, el

MEP (2017) menciona otras causas aportadas por los grupos participantes, entre las cuales están el manejo de la información, la congruencia administrativa y el cumplimiento laboral. Este último señalado como irresponsabilidad por el gestor.

5.4. Procesos de prevención y atención de conflictos para solventar situaciones que afectan el clima organizacional

Figura 4

Acciones para prevenir conflictos o desacuerdos que se gestan en la Escuela Hone Creek



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítem 7, enero de 2022.

La Figura 4 muestra las respuestas obtenidas al consultar sobre las acciones que se aplican en la entidad desde la gestión para prevenir conflictos o desacuerdos.

Las personas docentes entrevistadas señalaron que se realizan convivios o reuniones en las que se proporciona un espacio para socializar. Aunque no se llevan a cabo con frecuencia, sí se hacen. Además, indican que, en ocasiones, este espacio, que se abre con el propósito de prevenir desacuerdos, más bien los genera. Otros afirman, en relación con estos

convivios, que no son acciones de prevención de desacuerdos, sino *complacencias a algunos grupitos que hay en la escuela*.

Otra acción señalada es la consulta al personal con más años de labor en la institución. Según se indica, el propósito principal es conocer las acciones que se implementaron con éxito en años anteriores y ponerlas en práctica, quizás no con exactitud, pero generando ideas a partir de las originales. En este sentido, se considera que es una acción acertada, ya que no solo se generan ideas, sino que también ayuda al gestor a conocer al personal de la entidad.

Una de las respuestas más repetidas a la interrogante que se planteó es que *la dirección no planea nada, no hay acciones de prevención de desacuerdos y no creo que exista ni siquiera un plan*. Estas respuestas, que indican la ausencia de un plan con acciones dirigidas a prevenir desacuerdos o conflictos, fueron las más frecuentes entre las personas participantes de la entrevista. Además, señalan que cuando se ofrecen espacios para socializar, este no es el fin principal ni mucho menos la prevención de desacuerdos o la mejora del clima laboral, más bien abordar asuntos que se relacionan con la labor docente: evaluación, protocolos de acción, adecuaciones u otros.

Por otra parte, el personal administrativo es enfático en asegurar que no se brindan acciones de prevención de desacuerdos o conflictos en la institución y no se evidencian acciones con este propósito. Señalan que *la dirección no hace actividades para eso, la dirección piensa que no hay desacuerdos y del tiempo que tengo de trabajar aquí no he visto que se preocupen por eso*. Estas son parte de las respuestas proporcionadas por las personas participantes al consultar sobre las acciones que realiza la gestión para prevenir desacuerdos.

El personal administrativo de la Escuela Hone Creek se manifiesta en una misma posición: una respuesta negativa ante el conocimiento de las acciones que brinda la gestión para prevenir desacuerdos o conflictos. No se presentó una respuesta diferente ni hubo una respuesta positiva en este aspecto. Esta parte de la población entrevistada reiteró que no existen acciones con el propósito indicado.

El director indica que se implementan acciones para la prevención de desacuerdos o conflictos dentro de la entidad. *Se realizan charlas con este propósito* y además, en las reuniones también se abordan temas de esta índole. Asimismo, se busca la colaboración de

profesionales en diferentes campos de estudio que impartan sus conocimientos al personal de la institución; entre estos, menciona: psicólogos, asesores regionales, psicopedagogos y trabajadores sociales. Dichos profesionales abordan tópicos en los que son expertos, lo que pretende contribuir a mejorar las relaciones sociales y laborales.

Otra de las acciones que indica el gestor son los convivios. Estos espacios se planifican para el disfrute de todo el personal, lo que incluye a docentes y administrativos. En esta actividad se realizan dinámicas y se promueve el diálogo entre las personas, se comparte y se fomenta el respeto hacia la opinión, los intereses y los gustos de los demás. Además, expresa que *no se llevan a cabo a menudo por razones de tiempo y aprobación de altas jerarquías, pero se planifican y se hacen.*

Mediante la observación se obtiene que se llevan a cabo acciones como la realización de convivios. Además, en algunas reuniones participan profesionales de otras áreas para aportar en lo social y laboral. Sin embargo, también se observa que dichas actividades no se planifican ni se implementan exclusivamente para la prevención de desacuerdos o conflictos, sino que son parte del quehacer cotidiano del personal docente y administrativo o, en algunos casos, resultan de indicaciones de la supervisión o de la Dirección Regional. En el desarrollo de estas tareas, se aprovechan ciertos espacios para fortalecer el ambiente laboral y abordar temas que mejoren la convivencia en la institución.

No se evidencia, a través de la observación, otras acciones por parte de la dirección escolar dirigidas a prevenir desacuerdos o conflictos, salvo las mencionadas y con la especificación realizada.

Por lo tanto, a raíz de lo expresado por el personal docente y administrativo, así como de los datos que se obtienen mediante la observación, se concluye que no existen acciones planificadas dirigidas a prevenir desacuerdos o conflictos; únicamente se aprovechan espacios para fortalecer el ambiente laboral. El gestor institucional afirma que sí hay acciones planificadas, sin embargo, el personal, en su mayoría, indica lo contrario y la observación respalda lo que señala el personal.

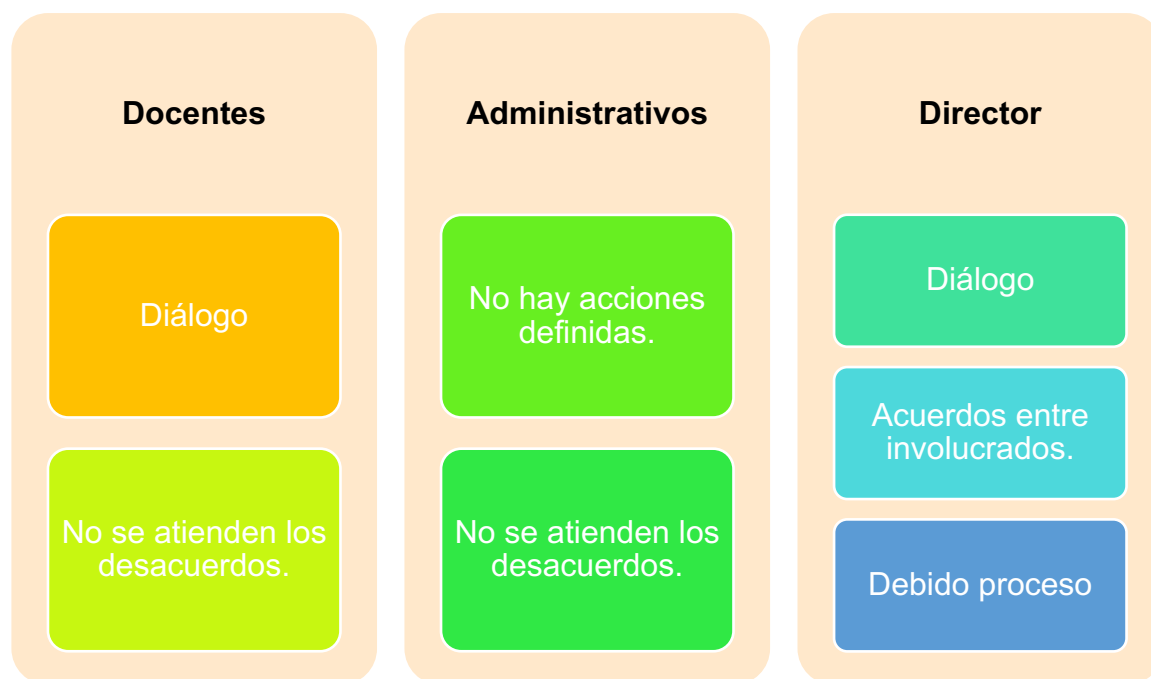
En este punto es necesario retomar lo que afirma la Organización Internacional del Trabajo (2013), que señala la prevención de conflictos como el primer objetivo que debe

tener una gestión eficiente. Al tomar en cuenta que siempre existe la posibilidad de que se produzca un desacuerdo, las acciones preventivas son indispensables en el manejo de estos. Además, el Ministerio de Educación Pública (2017), en el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas, afirma la importancia de dirigir acciones hacia la prevención del conflicto y de actuar antes de que aparezcan los desacuerdos mediante acciones participativas. Lo anterior tiene el fin de garantizar que se lleve a cabo el acto educativo.

A pesar del reconocimiento de la importancia de la prevención de desacuerdos por parte de los actores del presente estudio, no existe claridad en las acciones o en el proceso que se sigue con el objetivo de prevenir desacuerdos o conflictos en la Escuela Hone Creek.

Figura 5

Acciones para atender conflictos o desacuerdos que se generan en la Escuela Hone Creek



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítem 8, enero de 2022.

La Figura 5 presenta las respuestas obtenidas en la consulta sobre las acciones que se aplican desde la gestión en la Escuela Hone Creek para la atención de conflictos o desacuerdos.

El personal docente entrevistado señala que la acción más recurrente para abordar desacuerdos o conflictos es el diálogo. Este diálogo incluye a la persona gestora y a los involucrados y se realiza con el propósito de llegar a un acuerdo y no alterar la convivencia en el centro educativo. Algunas de las afirmaciones son: *lo que se hace es que en la oficina del director se conversa con la persona que tiene el conflicto, casi siempre se resuelve el conflicto ahí, lo más común es que haya un diálogo con los involucrados en la situación, ciertas veces con esto es suficiente, en otras ocasiones no, para resolver conflictos se usa mucho diálogo aquí en la escuela.*

Otra parte del personal docente asegura que no se atienden los desacuerdos, que la parte administrativa no sigue un proceso claro ni tiene acciones definidas para abordar los conflictos que se presentan. Aseguran que *la dirección no hace nada, creen que no hay conflictos, pero sí los hay, los conflictos se resuelven solos, cuando se resuelven, pero normalmente ahí siguen.*

El personal administrativo asegura que no hay intervención de la parte administrativa en la resolución de conflictos y que no existen acciones definidas con este propósito. Afirman que *no se atienden los desacuerdos, el director no se da cuenta de los conflictos, él piensa que no hay, entonces no hace nada y no hay acciones planificadas para atender conflictos.* Existe un total acuerdo entre el personal administrativo respecto a que la gestión institucional no aborda los desacuerdos o conflictos que surgen.

Por otra parte, el director señaló que si se implementan acciones para la atención de desacuerdos o conflictos dentro de la entidad estas deben considerarse como parte de una buena función gestora. Indicó que *lo primero es el diálogo entre los involucrados, pues en la mayoría de los casos con eso basta para llegar a acuerdos que benefician a todos y que en pocas ocasiones se ha tenido que seguir un debido proceso en busca de resolver conflictos mayores que se presentaron.* Asimismo, señaló que los pasos incluyen la investigación, la documentación, el análisis de información y la búsqueda de posibles soluciones y afirmó que *fueron pocas las ocasiones, pero la intervención fue exitosa.*

Mediante la observación se evidencia que hay poca intervención de la gestión institucional para resolver desacuerdos o conflictos y que, cuando se presentan conflictos en la entidad, estos perjudican el clima organizacional. En pocas ocasiones se observó la atención de conflictos por parte del gestor; en este caso, la acción ejecutada fue el diálogo con las partes involucradas. Cabe destacar que, en estos casos, dicha acción se implementó con éxito.

Por lo tanto, a raíz de lo expresado por el personal docente y de lo recolectado mediante la observación, se concluye que hay poca intervención de la parte gestora en atender los desacuerdos o conflictos que se presentan en la entidad. Cuando se atienden los conflictos, lo que usualmente se utiliza es el diálogo, que permite a las partes involucradas llegar a acuerdos.

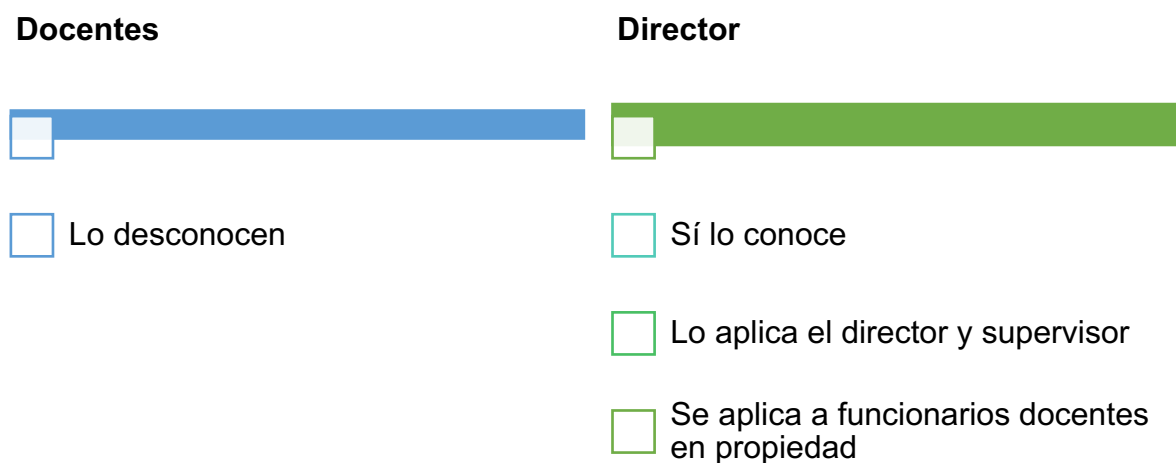
Una parte del personal docente y el personal administrativo en su totalidad concuerdan en que la gestión evade los conflictos y no los atiende. Por lo tanto, estos se resuelven solos o permanecen afectando el clima organizacional. Este resultado también se respalda por la observación, ya que sí se presentan conflictos en la entidad que no se atienden debidamente, algunos por desconocimiento y otros porque la gestión decide eludirlos.

Lo expuesto es comparable al enfoque de resolución de conflictos que brinda la Organización Internacional del Trabajo (2013), al que se denomina elusión, en el cual una de las partes, por distintas razones, no tiene la capacidad de abordar el conflicto.

Aunque contrario a lo anotado por la mayoría del personal, el gestor institucional afirma que se abordan los desacuerdos o conflictos que se presentan, en tiempo y forma y que se utilizan acciones específicas según la situación que se dé, buscando la pronta solución y el menor impacto en el clima laboral y en el desempeño normal del proceso educativo. Esto se relaciona con lo que indica el MEP (2017) sobre el abordaje de conflictos cuando: “El conflicto no ha generado discrepancias mayores y las partes tienen la capacidad de analizar voluntariamente, con la ayuda de un tercero imparcial, las causas y consecuencias, de manera que se produzca el acuerdo y la implementación de soluciones” (p. 12).

Figura 6

Conocimiento del manual para la prevención y atención de conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítem 10, enero de 2022.

La Figura 6 muestra los resultados en cuanto al conocimiento o desconocimiento del Manual para la prevención y atención de conflictos, así como las respuestas proporcionadas por el personal docente y administrativo de la Escuela Hone Creek.

El personal docente en su totalidad asegura que no conoce el Manual para la prevención y atención de conflictos. Una minoría indicó haber escuchado sobre dicho manual, pero desconoce el contenido, así como el procedimiento de aplicación en los centros educativos. La respuesta común a la consulta realizada en este punto es *no lo conozco*.

Como se indicó, el personal docente no tiene conocimiento del contenido del Manual *para la prevención y atención de conflictos*, desconoce quién aplica este manual y a cuáles funcionarios es aplicable. Por lo tanto, no saben si el gestor de la entidad sigue las indicaciones para prevenir y atender conflictos.

Por otra parte, el director señala que tiene conocimiento del Manual para la prevención y atención de conflictos, el cual es de gran utilidad en casos en los que se ven involucrados funcionarios a los que es aplicable dicho manual. Además, de que *alienta a la prevención de desacuerdos o conflictos*. Según el gestor, el manual se aplica a *funcionarios en propiedad*, no así a los *interinos*, con los cuales se debe seguir otro procedimiento.

En cuanto al proceso que se sigue, el gestor indica que *es extenso y particular según la situación*. Recalca que el Manual para la prevención y atención de conflictos, en primera instancia, está dirigido a la prevención de desacuerdos. Si ya ha surgido el conflicto, se debe *analizar qué causó la diferencia, buscar posibles soluciones y tratar de llegar a un acuerdo y que la situación conflictiva no prospere*.

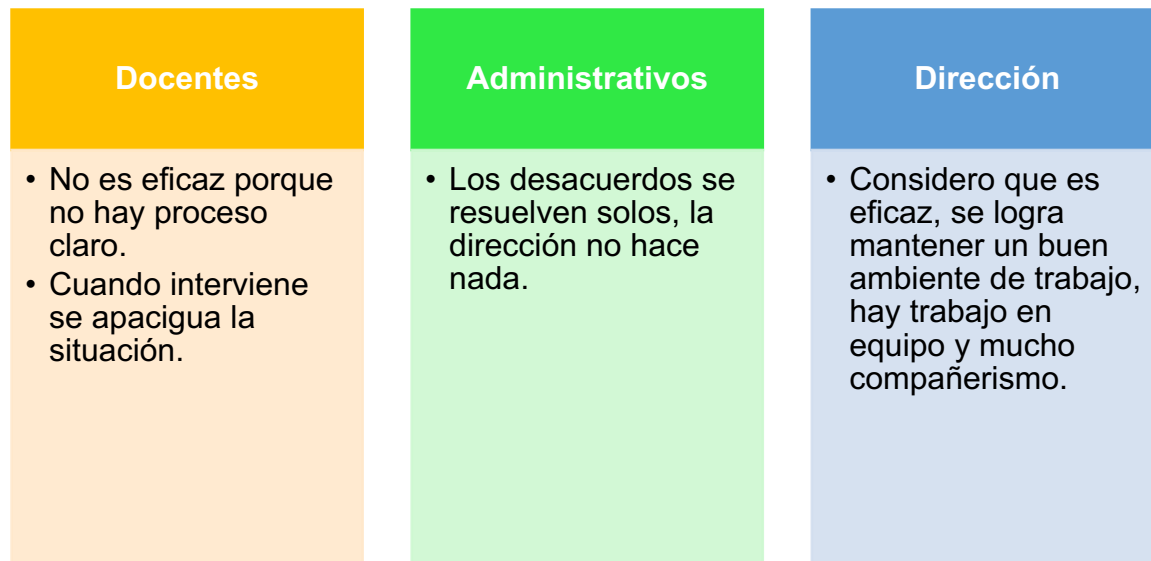
El gestor institucional afirma que aplica el Manual para la prevención y atención de conflictos cuando lo amerita, pero que en la Escuela Hone Creek muy pocas veces lo ha puesto en práctica, ya que *el personal es colaborador y sus relaciones sociales y laborales son muy favorables*. Además, agrega que no ha dado a conocer dicho manual al personal de la institución, indicando que *en alguna reunión se les comentó que existía y se les habló un poco del propósito de este, no obstante, hasta ahí*. Asimismo, aseveró que *el personal interesado debió estudiarlo en profundidad; no deben alegar que lo desconocen*.

A partir del análisis de las respuestas brindadas en el instrumento aplicado, se evidencia una contradicción entre lo opinado por el personal y lo que afirma el director de la entidad objeto de estudio. El personal es enfático al señalar que no conoce el Manual para la prevención y atención de conflictos, por lo tanto, no sabe si se aplica en para prevenir y resolver conflictos de la Escuela Hone Creek. Por otra parte, el gestor no solo afirma conocerlo, sino que también sostiene que lo aplica. Aunque no se dio a conocer directamente al personal, se mencionó en una reunión y considera que sus colaboradores deben tener conocimiento de este.

5.5. Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos

Figura 7

Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos que se desarrollan en la Escuela Hone Creek



Fuente: entrevista aplicada al personal docente y administrativo, ítem 13, enero de 2022.

La Figura 7 muestra las respuestas obtenidas ante la consulta sobre la eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos que se implementan desde la gestión en la Escuela Hone Creek.

El personal docente entrevistado asegura que no son eficaces porque no se sigue un proceso claro, que la mayoría de las veces no hay intervención de la gestión, las situaciones se resuelven solas o no se resuelven. Afirman: *la dirección no sigue un procedimiento claro, entonces no hay resultados positivos, el director no se da cuenta de muchas circunstancias que suceden en la escuela y causan desacuerdos, así que, si no hay atención, no puede haber efectividad, no se atienden los desacuerdos, por eso, no hay efectividad.*

Otra opinión de las personas docentes es que, en las ocasiones en que la gestión ha intervenido en algún desacuerdo o conflicto, la intervención ha sido exitosa, ya que tiende a mejorar la relación laboral y personal, no solo de los involucrados, sino de la escuela en general. Aseguran que *cuando la dirección interviene, se apacigua la situación* y que *pocas*

veces he visto que interviene, pero cuando lo hace, mejora el ambiente laboral de la institución.

Para el personal administrativo, no existe eficacia en el proceso de prevención y atención de conflictos porque el gestor no interviene. Esta fue la respuesta unánime ante la consulta. Indican que *los desacuerdos se resuelven solos, la dirección no hace nada y que el director ni cuenta se da cuando hay problemas, entonces no creo que sea eficiente.*

Por otra parte, el director indica que sí es eficaz la forma en la que se interviene en los desacuerdos o conflictos, afirma que *se considera que sí es efectivo el proceso que se sigue, porque los desacuerdos se resuelven de manera pacífica la mayoría de las veces y la institución mantiene un clima de trabajo agradable.* Señala que el centro educativo que dirige es un lugar tranquilo donde no ocurren muchas situaciones conflictivas, pero que cuando se presentan, se interviene y, usualmente, las personas están anuentes por resolver el desacuerdo por el bien común de la entidad.

Mediante la observación, se registra poca o nula intervención de la gestión institucional en resolver conflictos o desacuerdos surgidos. Las escasas intervenciones realizadas por la persona gestora en el abordaje de desacuerdos se llevaron a cabo de forma exitosa. Sin embargo, muchas situaciones de conflicto no se atienden por el director de la institución. Este dato puede reforzar lo expuesto por el personal docente, que aseguró que la dirección no interviene en los desacuerdos que se presentan entre el personal de la entidad, aunque otros indican que en las pocas ocasiones en que ha intervenido, lo ha hecho con eficacia.

Otro punto analizado en este indicador es si la forma en la que la gestión interviene en los desacuerdos o conflictos contribuye a la disminución de estos y, a la vez, a la mejora del clima organizacional de la institución.

El personal docente y administrativo afirma que la forma en la que la gestión interviene no contribuye a disminuir desacuerdos ni a mejorar el clima organizacional. La mayoría de las personas entrevistadas indica que no hay intervención, por lo que no pueden obtener resultados positivos. Además, expresan: *es que la dirección normalmente no se involucra en los desacuerdos, así que no puede haber un cambio sin acciones, no los*

disminuye porque ni siquiera se dan cuenta que [sic] existen, no intervienen, así que no disminuyen los desacuerdos, y el clima laboral sigue muy pesado, no, para nada. El ambiente laboral de esta escuela está muy cargado de negatividad y en la dirección parece que no se dan cuenta.

Una minoría del personal entrevistado, especialmente docentes, asegura que la forma en la que interviene la gestión disminuye los conflictos y contribuye a mejorar el clima organizacional de la entidad. Afirmaron que *cuando la dirección actúa hay cambios, se disminuyen los desacuerdos y se empieza a trabajar mejor, como que surge un espíritu de compañerismo, de trabajo en equipo*. Además, expresaron: *pocas veces me he enterado de la intervención de la dirección, pero cuando lo ha hecho ha sido positivo, los desacuerdos se arreglan, disminuyen y el ambiente laboral mejora, se siente agradable*.

En cuanto a la opinión del director, esta difiere del primer grupo analizado y, en parte, coincide con el segundo grupo expuesto. Indica que en la Escuela Hone Creek no se presenta un gran desacuerdo; cuando ocurre, la gestión interviene de forma inmediata, tratando de evitar situaciones conflictivas mayores. Por lo tanto, considera que hay una disminución de desacuerdos gracias a las acciones tomadas desde la gestión, lo que también beneficia el clima organizacional. El director señala: *sí se disminuyen los desacuerdos entre el personal, porque siempre se trata de intervenir inmediatamente*. Además, afirma: *el clima organizacional de la institución tiene mejoras notables cada vez que se realiza una intervención en alguna situación de conflicto*.

Al respecto, se debe tener presente lo que indica el MEP (2017): “El superior jerárquico del servidor contra quien se ha generado dicha situación deberá establecer medidas de apoyo y seguimiento para restaurar las relaciones en el centro educativo, siempre que éstas hayan sido afectadas” (p. 27).

Capítulo VI. Conclusiones

6.1. Presentación

El presente capítulo contiene las conclusiones que se obtienen a raíz de la aplicación de instrumentos, la sistematización y el análisis de los datos recogidos. Los resultados se ordenan según las categorías en las que se abordaron en el estudio actual.

Los datos se obtuvieron gracias al aporte del personal docente y administrativo de la Escuela Hone Creek, así como de la persona gestora de dicha institución. Se utilizó la entrevista semiestructurada dirigida a los tres sujetos de investigación, además, se empleó la observación como técnica para recolectar los datos.

Las categorías en las que se dividió la recolección y sistematización de datos proceden de los objetivos específicos propuestos en el presente estudio, a saber:

- Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional.
- Causas que generan conflictos entre el personal.
- Procesos de prevención y atención de conflictos para resolver situaciones que afectan el clima organizacional.
- Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos.

6.2. Conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional

En este punto se propuso conocer la existencia o inexistencia de conflictos en la institución objeto de estudio, así como si dichos conflictos afectaban el clima organizacional de esta. Para esto, se abordan los siguientes indicadores:

- Existencia o inexistencia del conflicto.
- Evidencias de conflicto en la institución.
- Afectación del clima organizacional por los desacuerdos o conflictos.
- Descripción del clima organizacional.

Los datos analizados en el capítulo anterior indican que existen conflictos entre el personal de la entidad, lo cual es una situación común en toda organización donde se establecen relaciones humanas con diferentes propósitos. Las situaciones de conflicto se presentan entre el personal docente y administrativo, o bien entre el personal y los encargados de la gestión. El personal docente, administrativo y los gestores son conscientes de la existencia de conflictos en la entidad.

Por otra parte, se evidencia una percepción negativa del clima organizacional de la institución por parte del personal docente y administrativo, quienes lo describen como un ambiente tenso que genera poca motivación, ya que no hay trabajo en equipo y sí mucha individualidad y rivalidad. Además, indican que existe una falta de apertura por parte de la gestión, lo que impide la generación de la confianza necesaria para expresar opiniones o aportes que permitan a la entidad mejorar el clima laboral.

Para el gestor de la institución, el clima organizacional es contrario a lo que indica el personal. Él lo define como agradable, describiendo un ambiente de trabajo con características positivas, tales como el trabajo en equipo, la confianza, la motivación y una comunicación fluida.

Finalmente, se observan conflictos que ocurren en la institución objeto de estudio, los cuales son ignorados, desatendidos o atendidos, de una forma poco asertiva. La existencia de estos afecta de manera negativa el clima organizacional de la entidad.

6.3. Causas que generan conflictos entre el personal

Con el propósito de analizar las principales causas que generan conflictos entre el personal, se aborda el siguiente indicador:

- Causas, acciones o conductas generadoras de conflictos.

Según los datos proporcionados por las personas participantes y analizados en el capítulo anterior, una causa de conflictos es el mal manejo de la información, ya que no se utilizan los medios adecuados y esta se transmite incorrectamente. El personal docente y administrativo señala fallas en la comunicación, tanto en el medio que se emplea como en la

forma en la que se transmite y en la persona encargada de comunicar dicha información. Se indica la ausencia de la figura principal a cargo de la gestión institucional en el ámbito comunicativo de la entidad, lo cual genera descontento entre el personal.

Otra causa señalada fueron los conflictos personales; los tres grupos participantes lo indicaron así. Además, la observación respalda la opinión expresada por las personas participantes. Los conflictos personales, aquellos que surgen por opiniones diferentes, puntos de vista contrarios, manejo de situaciones cotidianas, valores de las personas y otros factores, se considera una de las principales causas en la institución objeto de estudio.

Algunas otras causas que se señalaron fueron la falta de compañerismo, que impide llevar a cabo el trabajo en equipo necesario para alcanzar los objetivos institucionales, también, los recursos compartidos generan desacuerdos, pues se considera que no todo el personal los utiliza adecuadamente. Ambas causas evidencian una falta de identificación con la entidad.

6.4. Procesos de prevención y atención de conflictos para solventar situaciones que afectan el clima organizacional

En este punto se analiza el proceso de prevención y atención de desacuerdos o conflictos, abordando los siguientes indicadores:

- Acciones preventivas.
- Atención a los desacuerdos.
- Aplicación de procesos.
- Aplicación del Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas.
- Divulgación del Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas.

Al respecto, se evidencia que la institución debe mejorar en las áreas de prevención y atención de desacuerdos, ya que las actividades que se realizan con este propósito no están

claramente definidas para el personal docente y administrativo y no existe un objetivo o meta definida. En ocasiones, se llevan a cabo tareas que abordan temas que se relacionan con prevenir y atender desacuerdos o conflictos. Sin embargo, estas no parecen estar integradas con un objetivo claro dentro de la planificación institucional, sino que más bien son espacios que surgen de manera repentina.

Definitivamente, la gestión debe procurar que el proceso que se sigue en el abordaje de desacuerdos o conflictos sea conocido por el personal docente y administrativo, ya que este considera que no existe tal procedimiento y que no hay un abordaje adecuado para los desacuerdos que surgen en la institución.

Una de las acciones que más se utilizan en el abordaje de conflictos y en la atención de estos es el diálogo. La intervención de la gestión en los desacuerdos que se presentan es escasa, no obstante, cuando interviene, usualmente utiliza el diálogo con los involucrados, buscando una pronta solución y que el impacto en el clima organizacional sea mínimo.

Por otra parte, también es necesario dar a conocer el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas, ya que este abarca aspectos esenciales para el abordaje de desacuerdos o conflictos en las instituciones. El personal participante indicó un desconocimiento total de dicho manual; el gestor de la institución lo conoce y asegura aplicarlo, mientras que el personal desconoce si se aplica, debido a su falta de conocimiento sobre su contenido.

El Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones públicas educativas contiene el proceso que debe abarcar los conflictos institucionales. Es aplicable a las personas funcionarias en propiedad y, por este motivo, se considera que al menos dichos funcionarios deben tener conocimiento de este. Asimismo, debe existir un interés de ambas partes, funcionarios en propiedad y gestión institucional, para que este manual sea conocido y aplicado cuando se requiera.

6.5. Eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos

En este punto se desea conocer la eficacia de los procesos de prevención y atención de desacuerdos o conflictos. Para esto, se utilizan los siguientes indicadores:

- Intervención en la gestión para disminuir desacuerdos o conflictos.
- Percepción del personal sobre la efectividad de las acciones de gestión.
- Percepción del personal sobre la disminución de conflictos y la mejora del clima organizacional.

La gestión institucional debe realizar cambios en este aspecto. El director señala que los procesos que se utilizan son eficaces porque el clima laboral es agradable y se fomenta el trabajo en equipo. Sin embargo, la mayoría del personal docente y administrativo considera que no puede ser eficaz la intervención cuando esta no existe.

El director debe establecer un proceso claro; primero, debe dirigir espacios y actividades para prevenir conflictos. Este procedimiento debe ser conocido y aplicado por el personal de la institución y debe contar con metas claras y alcanzables, dentro de las cuales la principal debe ser la mejora del clima organizacional.

Segundo, debe establecerse un proceso que abarque los pasos necesarios para la atención de los desacuerdos o conflictos y este también debe ser conocido por las personas funcionarias que forman parte de la organización objeto de estudio. Además, es importante que este procedimiento refleje asertividad cuando corresponde abordar un conflicto, con el fin de beneficiar el clima organizacional de la institución.

Capítulo VII. Propuesta de intervención

7.1. Presentación

El presente capítulo expone una propuesta dirigida a la persona gestora de la Escuela Hone Creek, la cual busca colaborar en el fortalecimiento de los procesos de prevención y atención de los desacuerdos, con el propósito de mejorar el clima organizacional de esta entidad.

7.2. Introducción

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y ocurren por diversas razones en distintos ámbitos: hogar, escuela, trabajo, comunidad, entre otros. Lo importante es el abordaje adecuado y oportuno que se les dé. Las instituciones educativas son espacios donde se establecen relaciones humanas, en los que confluyen individuos con características distintas y con formas de desenvolverse no solo diferentes, sino que, en muchas ocasiones, antagónicas. En esta situación surgen los desacuerdos mencionados.

De ahí surge la importancia de que los centros educativos cuenten con un plan adecuado para abordar de manera asertiva los desacuerdos que puedan surgir y, así, transformar la situación conflictiva en una que genere oportunidades para mejorar. Chiavenato (2011) afirma que: “Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición” (p. 298). Por ende, son esas fuerzas constructivas las que se deben aprovechar para que la organización se destaque por su calidad.

Para realizar el aprovechamiento indicado, se debe comprender que el abordaje de conflictos en las instituciones educativas debe estar contenido en una propuesta o plan bien elaborado. No deben ser acciones que surjan de la emoción de un momento ni espacios planeados solo para cumplir directrices. Tampoco se trata de actividades dispersas, incluidas para cubrir espacios vacíos en las reuniones.

El plan para el abordaje de desacuerdos debe contener:

- Objetivos claros.
- Metas definidas y alcanzables.
- Proceso por seguir expuesto con claridad.
- Responsables de las diferentes acciones que se especifiquen en dicho plan.

Un aspecto muy importante es que dicho plan debe ser conocido por todo el personal que conforma la institución, tanto por el personal que desempeña funciones docentes como por el personal administrativo.

En muchas organizaciones existe una discordancia entre la forma en la que la persona administradora percibe su ambiente de trabajo y la manera en la que lo perciben las personas trabajadoras. Por esta razón, no se abordan correctamente las situaciones que pueden afectar el clima organizacional. Este tipo de circunstancias también debe ser previsto en el plan mencionado.

Otro aspecto que se debe reforzar con la propuesta es el clima organizacional. Sagredo y Castelló (2019) indican que: “Los contextos organizacionales se ven directamente afectados por quienes los componen, y las relaciones que estos generan entregan identidad al contexto en el que se desarrollan” (p. 3). Por este motivo, no es necesario esperar a que aparezcan los desacuerdos para tomar acciones; se deben incluir acciones orientadas a la prevención de conflictos. Estas deben dirigirse a fomentar valores necesarios en toda entidad, como el respeto, la tolerancia, la empatía, el compañerismo y el sentido de pertenencia a la institución, entre otros.

Además, con la aplicación de dichas acciones se debe permitir afianzar relaciones positivas y limar asperezas existentes entre las distintas personas que conforman la institución. Si bien es cierto que cada persona es única, con características particulares, también es innegable que el ser humano es un ser social que requiere estar en comunidad con sus semejantes. Por lo tanto, es necesario buscar que las relaciones que se establezcan sean beneficiosas para el ambiente laboral y, por ende, contribuir a la consecución de las metas fijadas en el ámbito institucional.

Ambos puntos especificados, la prevención y atención de desacuerdos o conflictos, así como el fortalecimiento del clima organizacional, son necesarios para que la institución avance hacia los objetivos propuestos. No se debe olvidar que, al ser una entidad educativa, el fin principal es que se haga el acto educativo en un contexto de calidad que permita a cada estudiante desarrollar integralmente sus habilidades. Una de las características de ese ámbito de calidad es un clima organizacional positivo y agradable.

7.3. Justificación

Con base en los resultados en la investigación realizada en la Escuela Hone Creek, surge una propuesta que pretende fortalecer las falencias encontradas en la institución que se mencionó. Dicha propuesta se denomina *Prevención y atención de conflictos, en marcha hacia el clima organizacional ideal*.

Con esta propuesta se pretende fortalecer la labor del gestor institucional con respecto al proceso de prevención y atención de los desacuerdos o conflictos que surgen en la entidad a su cargo, así como mejorar el clima organizacional. Además, se busca que cada persona que forma parte de la Escuela Hone Creek, ya sea en su quehacer docente o administrativo, contribuya a la consecución de los objetivos de la propuesta.

La investigación que da origen a esta propuesta se titula *Análisis de los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para solventar situaciones latentes que afectan el clima organizacional*. Esta se llevó a cabo en el año 2022.

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, una dirigida al personal docente y administrativo de la Escuela Hone Creek y la segunda específicamente para el director de la entidad. Además, se utilizó la observación del contexto en estudio, mediante la cual se recolectaron datos relevantes.

El objetivo general del estudio fue analizar los procesos de prevención y atención de los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek para solventar situaciones

latentes que afectan el clima organizacional. Los objetivos específicos que dirigieron el estudio fueron cuatro:

1. Identificar los desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek que afectan el clima organizacional.
2. Definir las causas que generan desacuerdos entre el personal de la Escuela Hone Creek.
3. Describir los procesos de prevención y atención de desacuerdos en la Escuela Hone Creek para que se solventen situaciones que afectan el clima organizacional.
4. Valorar la eficacia de los procesos de prevención y atención de desacuerdos o conflictos en la Escuela Hone Creek para que se cree un clima organizacional agradable.

Los resultados evidencian que la tarea del gestor en el proceso de prevención y atención de conflictos debe fortalecerse e incluso replantearse, en busca de un clima organizacional ideal, ya que esto permite que la institución cumpla su fin principal de forma satisfactoria.

Por las razones especificadas y los datos evidenciados en el estudio citado surge la presente propuesta de intervención con el objetivo de fortalecer la labor del gestor institucional en los procesos indicados.

7.4. Objetivos

7.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de intervención que contribuya a prevenir y atender los desacuerdos presentes o latentes en la Escuela Hone Creek, con el objetivo de que se cree un clima organizacional agradable.

7.4.2. Objetivos específicos

1. Sensibilizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de la participación activa en los procesos de prevención y atención de conflictos que se presentan en la institución, con el objetivo de que se fomente un clima organizacional agradable.
2. Elaborar herramientas prácticas para que se prevengan y atiendan conflictos presentes o latentes en la Escuela Hone Creek, con el fin de que se genere un clima organizacional agradable.

7.5. Fundamentación teórica de la propuesta

A continuación, se desarrollan algunos conceptos que funcionan como base teórica para esta propuesta. Se abordan conceptos de educación, gestión de la educación, conflictos y clima organizacional, los cuales constituyen el fundamento teórico en el que se sustenta la propuesta.

7.5.1. Educación

La educación es una herramienta para el cambio y la evolución constante de la sociedad a la que sirve; es el proceso de formación que requiere el ser humano para una inserción significativa en la sociedad. El procedimiento educativo no consiste únicamente en la transmisión de contenidos, sino que también es necesaria una formación en valores y en habilidades sociales que permitan a cada persona ser útil en el contexto en el que se desenvuelve. Además, aportar de manera significativa al planeta en general.

Se considera la educación como una parte vital de la sociedad. Según Mejía (2019): “Esta es el motor del desarrollo sostenible y la clave de un mundo mejor” (p. 32). Aquí se evidencia el potencial transformador de la educación y su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad.

Por otra parte, Ramón (2020) puntualiza las características básicas de la educación:

Es una acción, intervención o influencia; es un proceso de enseñanza que persigue el

aprendizaje de un variado conjunto de contenidos; pretende dotar a los sujetos de las capacidades para sobrevivir dentro de una cultura e integrarlos en la resolución de las necesidades y del logro de las aspiraciones de la comunidad, así como transmitirles las capacidades para tener conciencia de su presente a la luz de su pasado histórico y social y, eventualmente, poder transformarlo. (párr. 3)

La educación es un medio de transformación social mediante el cual cada individuo adquiere la capacidad de convivir en su entorno natural y cultural, sirviendo a la sociedad en la que se encuentra.

7.5.2. Gestión de la educación

La gestión es la acción que se lleva a cabo con el objetivo de alcanzar alguna meta o tarea propuesta. Este concepto no limita la gestión al simple hecho de administrar, sino que va más allá, ya que también debe organizar y hacer funcionar lo que se ha planeado. Chacón (2014) se refiere a la gestión que se lleva a cabo en la educación e indica:

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas [...] no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. (p. 151)

La dinámica de una organización educativa obliga a gestionar procesos prácticos que respondan, de manera rápida, a los problemas o situaciones. Los administradores educativos deben estar atentos a las necesidades de la población durante el desarrollo de sus acciones diarias. Para Farfán y Reyes (2017):

La gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos. (p. 53)

Es decir, la gestión que se lleva a cabo en los centros educativos es adecuada a una necesidad particular y es aplicable al contexto inmediato donde los hechos, situaciones, conflictos o problemas no pueden atenderse de manera individualizada. Por el contrario, se deben gestionar procesos que se interrelacionan que satisfagan las necesidades de los tres actores que participan en la dinámica de un centro educativo.

7.5.3. Conflicto

Un conflicto es una desavenencia que se presenta entre grupos de personas. Las razones de este pueden ser variadas, lo que es cierto es que ocurre cuando alguna persona o grupo ve afectados sus intereses, sean estos personales, laborales u otros. En las instituciones es común el surgimiento de conflictos, ya que estas están formadas por individuos con características diferentes, por lo tanto, es inevitable que se presenten discrepancias.

Chiavenato (2011) define el conflicto como: “La existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar” (p. 298). Además, agrega que: “El conflicto es condición natural del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien no siempre para eliminarla” (Chiavenato, 2011, p. 298).

Asimismo, Chiavenato (2011) menciona la existencia inevitable de los conflictos, los cuales son parte del ser humano y de las relaciones humanas. Por esto, en las organizaciones educativas, el conflicto siempre está presente debido a la población y el contexto que las integran. Sin embargo, los conflictos se pueden prevenir, mitigar y resolver, pero no desaparecer.

Las organizaciones deben contar con un plan de acción ante desacuerdos o conflictos. Este plan debe permitir que se obtenga provecho de las situaciones, aunque estas sean de desacuerdo o conflictivas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013) indica:

Un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto que surja a pesar de las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio

de acciones de las mismas partes en conflicto. (s. p.)

Es decir, el conflicto se hace presente, por más destacada que sea la labor de la persona gestora. Lo importante es, precisamente, que la figura gestora se encargue de tener un plan efectivo para atender los desacuerdos que existan. Por otra parte, la OIT (2013) agrega, con respecto a la resolución de conflictos, cuatro enfoques:

La elusión, cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto. El poder, cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea. Los derechos, cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto; y, el consenso, cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes. (p. 20)

Durante su rutina, los centros educativos pueden presentar los cuatro enfoques mencionados por el autor; a veces, la elusión y el ejercicio del poder están presentes ante un conflicto insignificante. Sin embargo, esta forma de solucionar las adversidades puede provocar que una situación se salga de control. Aplicar los derechos y el consenso genera cierto grado de satisfacción entre las personas involucradas, lo cual beneficia a toda la organización, ya sea de índole educativa u otra.

La forma en la que se aborden los conflictos impacta el funcionamiento de la organización de manera negativa o positiva. Por esto, Chiavenato (2011) señala tres formas en las que se puede resolver:

Resolución ganar-perder: [...] una parte gana y la otra pierde.

Resolución perder-perder: cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso.

Resolución ganar-ganar: las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. (p. 301)

Ante estas formas de atención al conflicto, se debe buscar aquella que aporte de manera positiva que permita a la organización avanzar y mejorar cada día en la consecución de su objetivo. De las propuestas por el autor, la más adecuada es aquella en la que ambas partes ganan, ya que esta brinda satisfacción a las partes y la satisfacción se transforma en productividad para la empresa o institución.

Por otra parte, con respecto al tema de la prevención y resolución de conflictos, el Ministerio de Educación Pública define un manual para el abordaje de esta temática en las instituciones educativas públicas. Este manual tiene como objetivo establecer un debido proceso para que el impacto de las situaciones conflictivas sea lo menos perjudicial posible.

El Ministerio de Educación Pública, en el año 2017, presentó el Manual para la prevención y atención de conflictos en instituciones educativas públicas, con el fin de:

Establecer el procedimiento y las responsabilidades de las diversas instancias del Ministerio de Educación Pública involucradas en la prevención y atención de conflictos [...], así como disminuir los tiempos de respuesta para las comunidades educativas, evitar las interrupciones en los procesos de enseñanza que se desarrollan en los centros educativos públicos y eliminar la duplicidad de funciones de algunos funcionarios en las diversas etapas del evento. (MEP, 2017, p. 7)

Esto significa el establecimiento de un debido proceso, en el que cada persona involucrada tenga claridad en la función que le corresponde. Este debido procedimiento pretende minimizar los efectos negativos que puedan tener las situaciones conflictivas en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, abordando algunas de las figuras protagonistas de este procedimiento, como los servidores y las servidoras que laboran en las instituciones. El eje de acción señalado en este manual tiene como finalidad:

Que las intervenciones respondan también al máximo interés de prevenir el mismo, mediante acciones participativas que permitan solventar situaciones latentes, previa aparición de desacuerdos, divergencias o contradicciones mayores en los ambientes educativos, siempre teniendo como objetivo garantizar el derecho a la educación y su continuidad y el respeto de los derechos laborales de los servidores que laboran en los centros educativos. (MEP, 2017, p. 8)

Por este motivo, al establecer un orden para el abordaje de situaciones conflictivas, el manual incluye una descripción detallada de lo que es un conflicto y de las diferentes etapas en las que puede presentarse. Además, describe el procedimiento que se sigue en cada una de esas fases. Asimismo, incluye instrumentos de trabajo que deben aplicarse en cada una de las fases determinadas para que el abordaje de la situación se haga de manera

transparente y eficiente. El propósito de todo este ordenamiento es garantizar el derecho a la educación de cada persona estudiante, sin mayores afectaciones, así como el derecho laboral de las personas docentes y del personal administrativo en un ambiente de tolerancia y respeto.

7.5.4. Clima organizacional

El clima organizacional tiene una influencia directa en la forma en la que las personas se desenvuelven en sus lugares de trabajo y este desenvolvimiento personal de cada colaborador permite a una organización avanzar o no hacia lo propuesto. Esquivel *et al.* (2020) señalan que:

Es importante distinguir que el clima organizacional en una institución, tiene relevancia porque el ambiente laboral de compañerismo y respeto entre autoridades y colaboradores, la honestidad y la lealtad hacia los principios y valores de la institución sirviendo para que la organización trabaje de forma armónica y eficiente [...]. Cuando el clima organizacional, de apoyo y respeto mutuo no existe, se manifiesta un ambiente hostil, en el cual el personal operativo y el directivo constantemente se encuentran en conflicto laboral. (p. 75)

Es decir, cuando el clima organizacional no es el más adecuado, surgen conflictos que alteran el funcionamiento de la entidad y, por ende, el desempeño general de esta. Ante esto es necesaria la atención y la consecución de un ambiente de trabajo positivo, como bien mencionan Sotelo y Figueroa (2017)

Existe una correlación significativa entre el Clima organizacional y la Calidad en el servicio entre el personal.

Que las instituciones tomen conciencia lo importante que es crear y mantener un buen Clima organizacional dentro de ella, y que de esta manera puedan llegar a marcar una diferencia con otras instituciones en cuanto a brindar una [sic] buen servicio de calidad y por ende enfrentar los cambios que en la actualidad exigen las instituciones en el mundo globalizado. (párr. 4-5)

La tarea del gestor es amplia; él es el primero que debe mantenerse interesado en el buen avance de la organización, lo que implica procurar la armonía necesaria en el lugar de trabajo, la cual se basa en el respeto y la tolerancia que logre entre sus colaboradores.

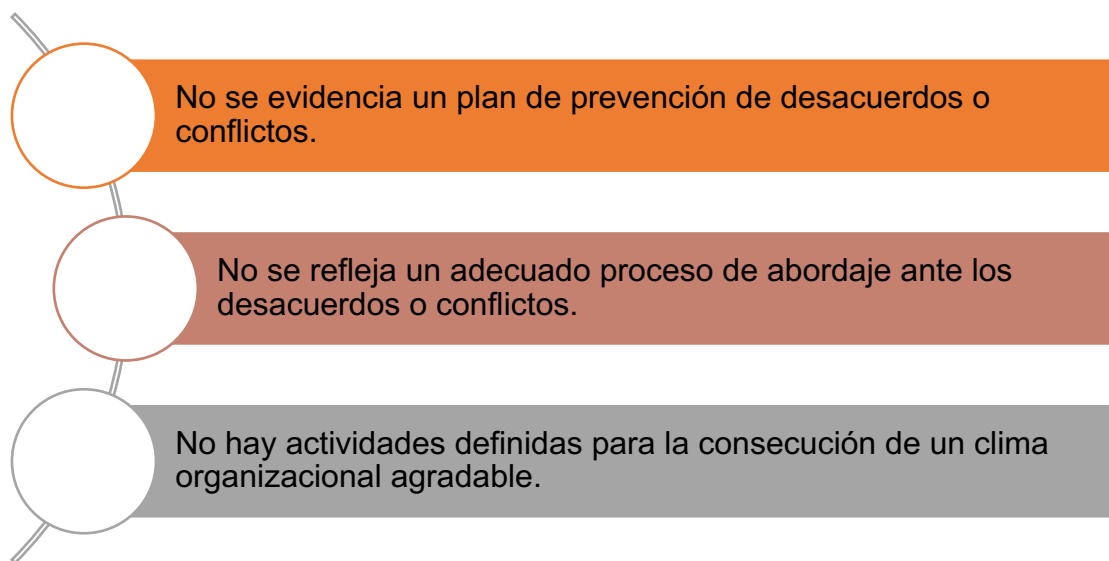
7.6. Desarrollo de la propuesta

La presente es una propuesta dirigida al fortalecimiento de los procesos de prevención y atención de conflictos que se promueven desde la gestión del centro educativo. Esta propuesta pretende ser una guía para la administración de la entidad en busca de crear un clima organizacional agradable. Se consideran en la propuesta los elementos necesarios para su implementación: recurso humano, financiero, espacio, mobiliario, materiales y otros elementos requeridos.

Esta propuesta nace de los desaciertos que se identifican en la investigación realizada, los cuales se resumen en la Figura 8.

Figura 8

Deficiencias encontradas en el proceso de prevención y atención de conflictos que se presenta en la escuela Hone Creek



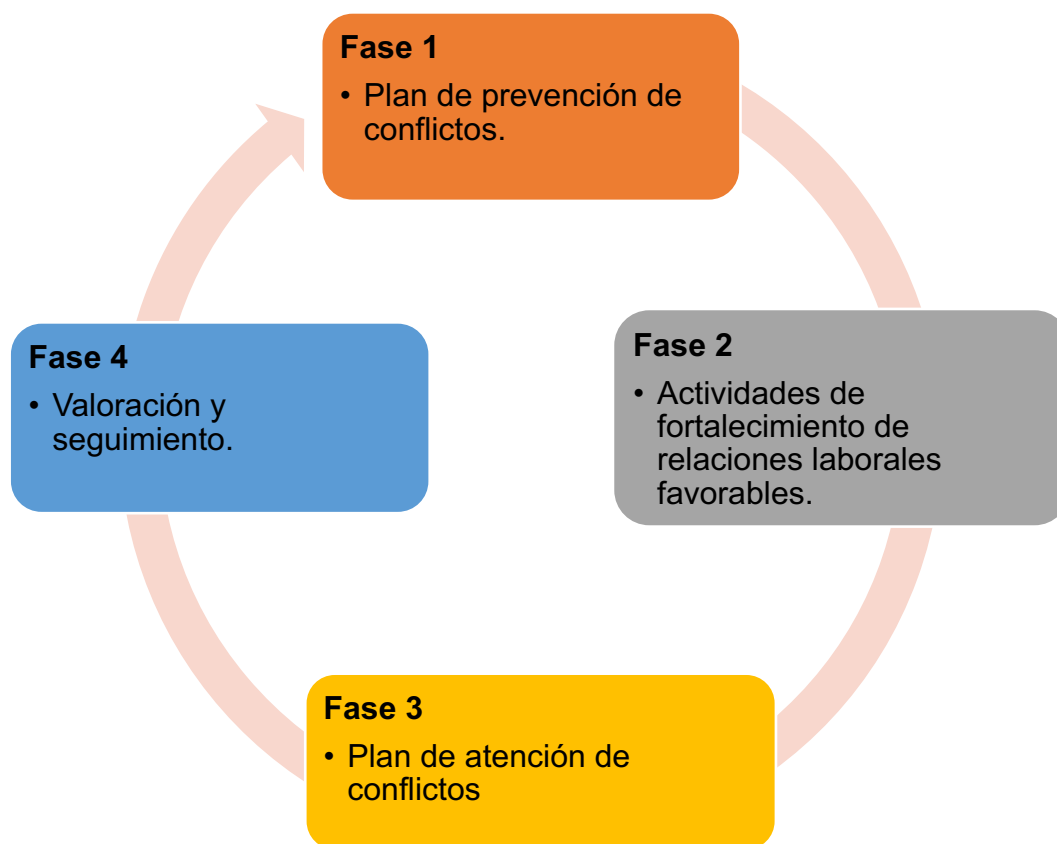
La gestión debe realizar cambios en cuanto al proceso de prevención y atención de conflictos y en la búsqueda del clima organizacional ideal, por lo que se debe elaborar un plan que aborde los aspectos resaltados. Además, es necesario que el personal conozca dicho plan, de las actividades y del fin u objetivo que se persigue con cada acción ejecutada. Es decir, que sean participantes activos en la puesta en práctica de lo mencionado cuando corresponda o que sean garantes de su aplicación.

La Organización Internacional del Trabajo (2013) brinda aspectos importantes por considerar en la gestión del conflicto. El manejo del conflicto en el ámbito empresarial requiere tener en cuenta tres asuntos que se interrelacionan, tal como se presentan a continuación:

- “1. La creación de un entorno favorable.
2. Prevención de conflictos
3. Resolución de conflictos” (p. 183).

Al considerar estos tres puntos, se desarrolla la propuesta del presente proyecto, la cual se detalla a continuación.

Figura 9
Plan de acción de la propuesta



7.6.1. Fase 1: plan de prevención de conflictos

En las instituciones educativas se relacionan personas con características muy diferentes, por lo que es importante contar con un plan de acción que permita prevenir la aparición de desacuerdos o conflictos. El MEP (2017) destaca la importancia de prevenir conflictos en el *Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas*, donde se señala como el máximo interés que deben considerar las personas administradoras al abordar este tipo de situaciones.

Por este motivo, es necesario que exista una planeación adecuada, acompañada de la respectiva ejecución de las actividades propuestas. Algunas recomendaciones de tareas sugeridas en este punto son: espacios de convivencia, conversatorios, charlas, talleres, entre otros.

Dichas actividades deben tener en cuenta aspectos muy importantes en su ejecución, con el objetivo de alcanzar el éxito en cada una. Algunos de estos son:

1. Temas por tratar.
2. Metodología por utilizar.
3. Objetivos y metas claros.
4. Espacio en el que se llevan a cabo.
5. Retroalimentación por parte de las personas participantes.

En estas actividades se deben tratar temas que permitan al personal docente y administrativo de la institución actuar de forma acertada ante la posible aparición de desacuerdos o conflictos. Estas tareas deben promover valores esenciales para las relaciones humanas saludables: la empatía, la tolerancia, el respeto, el sentido de pertenencia, el reconocimiento del valor propio y de los demás, el trabajo en equipo, entre otros. Además, es conveniente tener claridad sobre las situaciones en las que se producen los desacuerdos o conflictos y, si existen puntos comunes, estos deben abordarse en este plan.

La metodología por utilizar es aquella que brinde libertad al participante para expresarse y que también le permita relacionarse con personas con las que usualmente no interactúa, con la intención de romper prejuicios infundados y establecer relaciones benéficas. Asimismo, es conveniente que las actividades sean dinámicas, de manera que la persona participante se mantenga activa durante el desarrollo de las sesiones.

Es necesario considerar el lugar donde se llevan a cabo las actividades y, cuando sea posible, deben realizarse fuera de la institución, buscando ambientes que transmitan armonía y tranquilidad, los cuales permitan a las personas participantes sentirse cómodas.

En este punto, también es muy importante la participación de profesionales en el campo del comportamiento humano. Un ejemplo claro es la psicología, que proporciona opiniones, experiencias y consejos de personas expertas en el manejo de desacuerdos o conflictos. Esto otorgará mayor validez a las actividades que se desarrollen.

Las actividades que se planifiquen y ejecuten deben ser claras, mostrar el objetivo por alcanzar y el propósito que tienen y esto debe ser conocido por cada una de las personas participantes. Además, estas deben contar con el espacio para evaluar las acciones que se realizan y, asimismo, valorar su participación. Aunado a esto, se debe considerar la posibilidad de retroalimentar la actividad que se pone en práctica, así como brindar opiniones, aportes y sugerencias sobre cómo se puede mejorar en el futuro.

En estas actividades debe integrarse todo el personal de la entidad. La planeación corresponde al gestor, pero la participación debe ser integral para que se obtengan resultados significativos. Además, el aporte del personal, a partir de las experiencias vividas, debe enriquecer el plan propuesto.

Lo descrito coincide en algunos puntos con lo propuesto por el MEP (2017) en el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas, que establece cinco etapas para elaborar un plan de mejoras en el ámbito institucional. Estas fases son: “A) revisión de insumos, b) análisis grupal y detección de otras necesidades, c) propuestas de mejora, d) ejecución de acciones y e) valoración de resultados” (MEP, 2017, p. 22). Dichas etapas constituyen una guía para la creación de un plan adecuado.

Además, se debe puntualizar la importancia de que este plan sea permanente y continuo; debe estar siempre presente en la tarea que se ejecuta desde la gestión institucional, pues las situaciones que provocan desacuerdos o conflictos son un fenómeno latente en las relaciones humanas que se presentan en todas las organizaciones.

De esta manera, se abordan los objetivos establecidos para la propuesta, ya que se pretende sensibilizar al personal, haciéndolo más consciente de las actividades que se realizan, así como de su protagonismo en el avance de la organización hacia las metas fijadas. Además, se proponen herramientas prácticas para prevenir conflictos.

A continuación, se presentan los elementos esenciales que debe contener el plan de prevención de desacuerdos y conflictos:

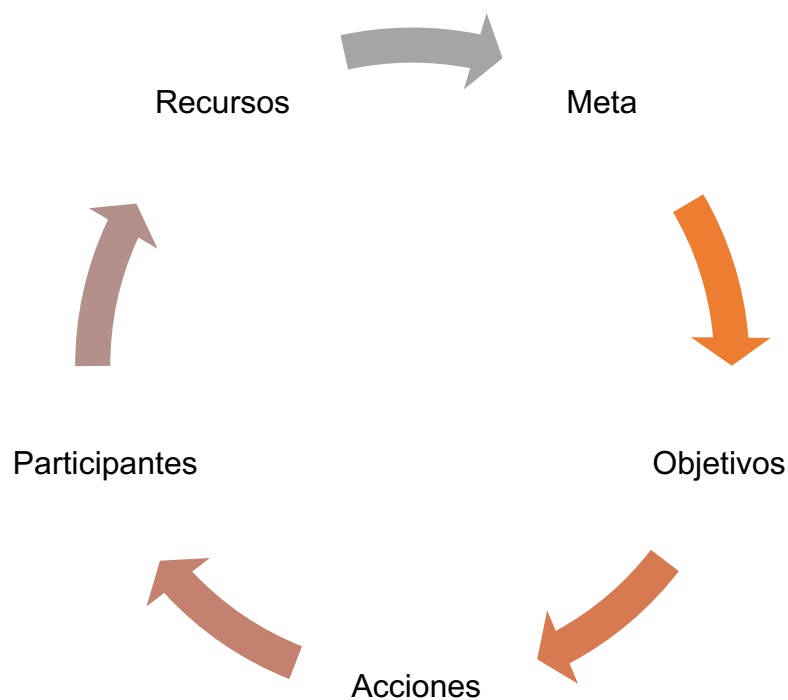
1. Definir los objetivos de manera clara.
2. Establecer metas alcanzables.

3. Detallar las acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
4. Especificar a los responsables de la implementación de dichas acciones.
5. Recursos, de ser necesario.

Seguidamente, se presenta una figura que resume los elementos esenciales que debe contener el plan de prevención de desacuerdos y conflictos.

Figura 10

Elementos del plan de prevención de desacuerdos y conflictos



A continuación, se presenta un modelo de plan que puede usarse, cabe aclarar que los planes deben ser contextualizados, tanto en tiempo como en espacio, ya que lo que funciona a una institución en determinado momento, no necesariamente tiene los mismos resultados en otra época o entidad. Esto es un punto que debe tener muy presente quien ejerza la tarea de gestor.

Tabla 6

Modelo de plan de prevención de conflictos en la Escuela Hone Creek

Meta: consolidar un plan eficaz de prevención de desacuerdos y conflictos para el alcance de un clima organizacional agradable en la Escuela Hone Creek		
Objetivo	Acciones	Participantes
Conocer la percepción del personal docente y administrativo sobre el clima organizacional de la institución Escuela Hone Creek.	<p>1. Diagnóstico institucional con relación al clima organizacional (ver el Anexo 3). La persona gestora convoca al personal de la institución para que se haga un diagnóstico que permita conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características del clima organizacional (según percepción del personal). - Principales causas de desacuerdos y conflictos en la institución. 	<p>Lidera la persona gestora.</p> <p>Personal docente y administrativo completan el <i>test</i>.</p>
	<p>2. Análisis del resultado de la aplicación del <i>test</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La persona gestora, junto con un equipo (pueden ser sus colaboradores de la parte administrativa, o bien un grupo de docentes selectos) hacen un análisis de los resultados del <i>test</i>. - Se presenta y se realiza un conversatorio con el personal docente y administrativo, acerca de los resultados. - Participación de un tiempo de reflexión con un experto en manejo de conflictos. 	<p>Equipo de análisis de resultados.</p> <p>Personal docente y administrativo.</p> <p>Persona experta en manejo de conflictos.</p>
	<p>3. Elaboración de un informe de los resultados con la aplicación del <i>test</i>, así como acciones sugeridas en el conversatorio y otras que se consideren pertinentes, para abordar las distintas situaciones.</p>	<p>Persona gestora y equipo colaborador en manejo de conflictos.</p>

<p>Realizar actividades de fortalecimiento de relaciones laborales favorables entre el personal docente y administrativo de la Escuela Hone Creek.</p>	<p>1. Planificación de actividades que permitan al personal docente y administrativo consolidar relaciones laborales saludables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres. <ul style="list-style-type: none"> • Una mirada hacia mí mismo. • Promoviendo relaciones saludables. - Conversatorios. <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos ¿cómo vivir con ellos? • ¿Cómo contribuir a la salud del clima organizacional en el que me muevo? - Convivios. <p>Observación: estas actividades van dirigidas a fortalecer el autoconocimiento, la motivación, la importancia de cada persona, como persona y como colaborador en la organización, el trabajo en equipo, el manejo de emociones, la comunicación asertiva.</p> <p>Estarán a cargo de personas expertas en relaciones sociales, relaciones laborales, manejo de conflictos u otras atinentes a los temas por tratar.</p>	<p>Persona gestora y equipo colaborador.</p> <p>Expertos en materia de relaciones sociales, laborales, manejo de conflictos.</p>
<p>Evaluar el proceso de prevención de desacuerdos y conflictos que se sigue en la institución Escuela Hone Creek.</p>	<p>1. Evaluación de las diferentes actividades que se realizan para prevención de desacuerdos y conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación. - Coevaluación. - Heteroevaluación. <p>Uso de <i>test</i> de retroalimentación al final de cada actividad, donde se registren logros, áreas por mejorar, aspectos por incluir y otros.</p> <p>Conversatorio de retroalimentación, reflexión y análisis de la actividad realizada.</p>	<p>Persona gestora y equipo colaborador.</p> <p>Personal docente y administrativo participante.</p> <p>Evaluador externo.</p>

	<p>Análisis FODA por parte de la persona gestora y el equipo colaborador de las actividades realizadas.</p> <p>Participación de un evaluador externo, al menos en una de las actividades, que brinde análisis y sugerencias sobre lo realizado: qué se debe seguir haciendo, qué es necesario cambiar y otros.</p>	
--	--	--

En esta etapa también deben considerarse recursos como:

1. Espacio apropiado: aula acondicionada (una opción es el salón de clase de informática), con acceso a computadora, *video beam*, parlantes y otros elementos considerados necesarios para la realización de esta fase.
2. Materiales: computadora, *video beam*, hojas blancas, lápices o lapiceros, marcadores, pizarra y otros.

Se reitera que el anterior es solo un modelo de plan, el cual se elaboró con base en las necesidades detectadas en la institución donde se llevó a cabo el estudio; el mismo puede modificarse o ampliarse según se considere pertinente.

7.6.2. Fase 2: actividades de fortalecimiento de relaciones laborales favorables

La concurrencia de una gran cantidad de personas en las instituciones educativas es un suceso diario, lo que constituye la cotidianidad de estos lugares. Entre estas personas se encuentran aquellos que laboran en la institución, quienes deben relacionarse entre sí durante varias horas al día. Esta situación justifica la necesidad de contar con espacios que afiancen valores que le permitan a la organización mantener un clima organizacional agradable y adecuado, lo que propicia un acto educativo de calidad y lo que facilita el avance hacia el logro de los objetivos y metas establecidos. La OIT (2013) afirma:

La gestión eficaz de conflictos en el seno de la empresa comienza mucho antes de que se presenten señales de discordia o polémica. El punto de partida es la creación de un ambiente de respeto mutuo entre los empleados y los gerentes que establezca una base sólida de confianza y cooperación. (p. 183)

La creación o apertura de dichos espacios tiene este propósito: consolidar un ambiente de respeto. Además, que las relaciones entre el personal, ya sea de funciones docentes o administrativas, sean positivas. Cada persona debe verse como necesaria dentro del plan institucional y, asimismo, considerar a los demás con la misma importancia.

Por esto, se sugiere realizar talleres, conversatorios o convivios, donde el objetivo primordial sea alcanzar un clima organizacional agradable y consolidar relaciones positivas entre el personal docente y administrativo de la institución. Chiavenato (2011) señala, en relación con el clima organizacional:

Guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción. (p. 49)

La motivación es un tema que debe abordarse en los talleres o conversatorios por realizar. Es importante que cada persona que forma parte de la institución esté motivada, pues como se expone en la cita anterior, de esta depende que el clima organizacional sea positivo o adverso. Por consiguiente, se deben llevar a cabo actividades y permitir espacios donde se trabaje este aspecto directamente con los integrantes de la organización, contemplando asuntos realistas del día a día institucional, proporcionados por los actores directos, quienes viven las situaciones.

Otros temas que deben abarcarse en este punto de la propuesta son:

1. Valores: tolerancia, respeto, empatía, entre otros.
2. La importancia de cada individuo, tanto como persona como colaborador.

3. El trabajo en equipo.
4. Manejo de emociones.
5. Comunicación asertiva.

Estos temas requieren dinámicas activas que, a la vez, confronten a las personas con realidades que muchas veces se evaden. Es decir, muchos conocen la teoría y la forma en la que deben desenvolverse, pero, en ocasiones, no ponen en práctica el conocimiento adquirido. Por esto, es necesario lo vivencial, que aporte experiencias que hagan reflexionar a las personas.

Además, son importantes los espacios libres que se pueden ofrecer durante las actividades, espacios que tienen el propósito de fomentar la socialización, la solidificación de relaciones positivas y provechosas, así como el surgimiento de nuevas relaciones con las mismas características mencionadas.

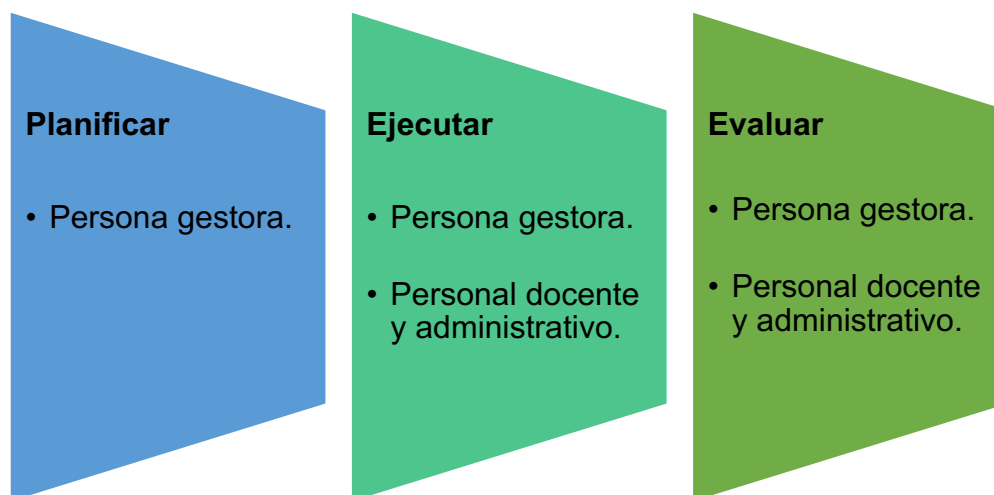
En esta fase deben considerarse recursos como:

1. Espacio apropiado: lo ideal es llevar a cabo las actividades fuera del centro educativo, en un lugar que promueva la armonía, por lo que se deben tramitar los permisos necesarios. Si no es posible salir de la institución, es necesario realizar en un aula donde las personas participantes se sientan cómodos o en el salón de actos.
2. Materiales: computadora, *video beam*, parlante, hojas blancas, lápices o lapiceros, marcadores, pizarra y lo solicitado por los encargados de talleres o conversatorios.

En este segundo punto de la propuesta, la persona gestora coordina la implementación de actividades para el fortalecimiento de relaciones laborales favorables. Estas son solo sugerencias que abarcan algunos temas importantes, pero deben incluirse otras según las necesidades presentes o las que surjan.

Figura 11

Acciones de la fase dos de la propuesta



7.6.2.1. Actividad #1

1. La persona gestora coordina con una experta en relaciones sociales, específicamente en el área de autoconocimiento, quien se encarga de impartir el taller *Una mirada hacia mí mismo*. Dicho taller tiene el propósito de que cada persona colaboradora de la institución tenga claras sus fortalezas, virtudes y áreas en las que debe trabajar, en pro del mejoramiento de las relaciones con otras personas, particularmente en el ámbito laboral.
2. Se establece la fecha y el lugar donde se realiza el taller y se convoca al personal docente y administrativo a participar en dicha actividad. Esta es coordinada por la persona gestora de la institución.
3. Ejecución del taller. Actividades a cargo de una persona externa a la institución.
4. Evaluación del taller a través de un instrumento elaborado (ver el Anexo 4), en el cual se valoran las actividades realizadas y los temas abordados. Asimismo, se proporciona un espacio para que la persona participante formule recomendaciones u observaciones que desee externar.

7.6.2.2. Actividad #2

1. La persona gestora coordina con una persona experta en relaciones sociales, quien se encarga de impartir el taller *Promoviendo relaciones saludables*. Este taller tiene como objetivo promover valores que permitan establecer relaciones saludables en el área laboral, entre los cuales se encuentra el respeto, la tolerancia, la empatía, así como la importancia de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
2. Este taller se extenderá, al menos, por dos sesiones. Se establecen la fecha y el lugar donde se realizará el taller y se convocará al personal docente y administrativo a participar en dicha actividad. Esta es coordinada por la persona gestora de la institución.
3. Ejecución del taller. Actividades a cargo de una persona externa a la institución.
4. Evaluación del taller a través de un instrumento elaborado (ver el Anexo 4), en el cual se valoran las actividades realizadas y los temas abordados. Asimismo, se proporciona un espacio para que la persona participante formule recomendaciones u observaciones que desee externar.

7.6.2.3. Actividad #3

1. La persona gestora coordina con una persona experta en relaciones sociales, específicamente en el área de manejo de conflictos, quien se encarga de moderar un conversatorio titulado *Conflictos ¿cómo vivir con ellos?* Este conversatorio se realiza con el propósito de que el personal docente y administrativo tome consciencia de que los conflictos surgen y que se debe aprender a vivir con ellos de manera respetuosa y responsable, además de brindar herramientas con este fin.
2. Se establece la fecha y el lugar donde se realiza el conversatorio y se convoca al personal docente y administrativo a participar en dicha actividad. Esta es coordinada por la persona gestora de la institución.
3. Ejecución del conversatorio. Actividades a cargo de una persona externa a la institución.

4. Evaluación del conversatorio a través de un instrumento elaborado (ver el Anexo 5), en el cual se valoran las actividades realizadas y los temas abordados. Asimismo, se proporciona un espacio para que la persona participante exprese recomendaciones u observaciones que desee externar.

7.6.2.4. Actividad #4

1. La persona gestora coordina con una persona experta en relaciones sociales, específicamente en el área de manejo de conflictos, quien se encarga de moderar un conversatorio titulado *¿Cómo contribuir a la salud del clima organizacional en el que me muevo?* Este conversatorio tiene como objetivo que cada miembro del personal docente y administrativo considere el papel primordial que desempeña en la organización y la manera en la que puede contribuir a un clima organizacional favorable.
2. Se establece la fecha y el lugar donde se realiza el conversatorio y se convoca al personal docente y administrativo a participar en dicha actividad. Esta es coordinada por la persona gestora de la institución.
3. Ejecución del conversatorio. Actividades a cargo de una persona ajena a la institución.
4. Evaluación del conversatorio a través de un instrumento elaborado (ver el Anexo 5), en el cual se valoran las actividades realizadas y los temas abordados. Asimismo, se proporciona un espacio para que la persona participante exprese recomendaciones u observaciones que desee externar.

7.6.3. Fase 3: plan de atención de conflictos

Un tercer paso de esta propuesta es elaborar un plan para el abordaje de desacuerdos y conflictos. Un gestor comprometido con el avance de la entidad y la consecución de sus metas debe establecer un proceso para la atención de desacuerdos y conflictos que surjan entre el personal, ya sea docente o administrativo y aminorar las consecuencias para que, de esta manera, el fenómeno educativo pueda desarrollarse dentro de un contexto de calidad.

Siguiendo el propósito del manual propuesto por el MEP (2017), el cual cita:

Se espera que esta herramienta de trabajo colectivo coadyuve en el proceso de restablecimiento de las relaciones laborales, el clima organizacional del centro educativo y la generación de experiencias que permitan alcanzar en las instituciones educativas culturas organizacionales tendientes a la comprensión y aprovechamiento del conflicto como una posibilidad de desarrollo. (p. 8)

La atención de los desacuerdos en la entidad debe responder al propósito expuesto y aprovechar la situación para el mejoramiento y desarrollo de esta y brindar la atención adecuada a los desacuerdos y conflictos que se presenten.

Un proceso claro y ordenado para la atención de situaciones de conflicto se presenta en el mismo Manual señalado, en el cual la persona gestora puede basarse para definir el procedimiento por seguir en el abordaje de este tipo de circunstancias. Es importante que el proceso sea conocido por el personal docente y administrativo de la institución y que se aplique de forma fiel y sin distinción para que adquiera credibilidad.

A continuación, se presenta un modelo de plan para la atención de desacuerdos y conflictos. Asimismo, en el primer punto se reitera que el plan puede modificarse para adaptarse al contexto inmediato en el que se utiliza.

Tabla 7

Modelo de plan de atención de desacuerdos y conflictos en la Escuela Hone Creek

Meta: consolidar un plan eficaz de atención de desacuerdos y conflictos para el alcance de un clima organizacional agradable en la Escuela Hone Creek		
Objetivo	Acciones	Participantes
Conformar un comité colaborador en atención de desacuerdos y conflictos que surjan en la Escuela Hone Creek.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La persona gestora elige cuatro personas colaboradoras de la institución, para conformar un comité que le apoye en el proceso de atención de desacuerdos y conflictos. 2. Se da a conocer al personal dicho comité, así como las funciones que tiene. 3. La persona gestora, junto con el nuevo comité, definen el proceso para seguir en la atención de desacuerdos y conflictos en la institución. 	<p>Persona gestora. Comité colaborador.</p>
Informar el proceso para seguir en la atención de conflictos en la Escuela Hone Creek.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La persona gestora convoca a reunión, donde se expone el proceso para seguir en la atención de desacuerdos y conflictos en la institución. 2. Se brinda un espacio para retroalimentación. 3. Esta información se envía por correo electrónico como medio oficial de comunicación. 	<p>Persona gestora y comité colaborador. Personal docente y administrativo.</p>
Atender los desacuerdos y conflictos que surjan en la Escuela Hone Creek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abordaje adecuado de las situaciones que generan desacuerdos o de desacuerdos como tal, entre el personal docente y administrativo de la institución, siguiendo el proceso estipulado. 2. Acta de informe sobre las situaciones que se atienden. 	<p>La persona gestora. Comité colaborador.</p>

En esta etapa también deben considerarse recursos como:

1. Espacio apropiado: aula acondicionada (una opción es el salón de clase de informática), con acceso a computadora, *video beam*, parlantes y otros elementos considerados necesarios para la realización de esta fase.
2. Materiales: computadora, *video beam*, hojas blancas, lápices o lapiceros, marcadores, pizarra y otros.

Este plan debe complementarse con el nombre de los integrantes del comité, además, debe incluir el proceso por seguir en la atención de desacuerdos y conflictos. Este procedimiento debe apoyarse en la recomendación de documentos oficiales sobre el abordaje de situaciones que generan o pueden generar desacuerdos en las instituciones.

7.6.4. Fase 4: valoración y seguimiento de la propuesta

El propósito de esta cuarta etapa es la valoración de la propuesta en general. Al finalizar las etapas 1, 2 y 3, se debe ejecutar una actividad que permita a las personas participantes evaluar lo realizado hasta el momento. Debe existir una realimentación, así como un análisis de lo logrado, de lo que no pudo efectuarse, de los aspectos por mejorar y de otros elementos relevantes.

Esta etapa la lidera la persona gestora, pero debe existir disposición e interés por parte del personal docente y administrativo para participar activamente en las actividades que se planteen con el propósito de valorar la puesta en práctica de la propuesta. Para esto se debe considerar que todos están inmersos en el contexto en el que esta se desarrolla, siendo actores directos y protagonistas de la propuesta mencionada.

Además, en este punto es beneficioso contar con una persona ajena a la institución que posea conocimientos en materia evaluadora, para que brinde su opinión. La perspectiva de una persona externa ampliaría la visión y permite abarcar aspectos que quizás el personal no haya considerado.

En esta etapa, se puede elaborar un instrumento guía que permita al personal docente y administrativo valorar la puesta en práctica de la propuesta, así como externar su opinión

sobre aspectos que puedan agregarse o eliminarse con el propósito de mejorar dicho plan de acción. Es importante realizar reuniones o conversatorios, que constituyan un espacio para el análisis y la reflexión sobre lo implementado hasta el momento.

Se debe tener presente que la propuesta es flexible y está abierta a cambios que permitan adaptarla al contexto en el que se implementa. Por lo tanto, si las personas participantes consideran modificaciones para la efectividad, estas se pueden incluir. Todo esto debe realizarse con un pensamiento objetivo, reflexivo y crítico respecto a la situación real de la entidad.

Figura 12

Fase 4: valoración de la propuesta



A continuación, se presenta un ejemplo de instrumento de evaluación que se puede utilizar en esta etapa para valorar la puesta en práctica de la propuesta.

Tabla 8

Instrumento de evaluación de la propuesta

Criterio	Sí	No	A veces
El plan de prevención de conflictos concuerda con la realidad de la institución.			
Ha sido efectiva la puesta en práctica de las acciones del plan de prevención.			
Las actividades de fortalecimiento de relaciones laborales cumplen con el objetivo propuesto.			
Los temas abarcados en las actividades de fortalecimiento de relaciones laborales le resultaron apropiados y significativos.			
Hubo participación activa por parte del personal convocado en las actividades de fortalecimiento de relaciones laborales.			
Hubo participación activa de la persona gestora en las actividades de fortalecimiento de relaciones laborales.			
El plan de atención de conflictos concuerda con la realidad de la institución.			
Ha sido efectiva la puesta en práctica de las acciones del plan de atención de conflictos.			
La acción de la persona gestora y el comité colaborador es acertada con respecto a la puesta en práctica del plan de atención.			
El clima organizacional muestra cambios positivos con la aplicación de la propuesta.			
Observaciones o recomendaciones:			

El anterior es un ejemplo de instrumento que se puede utilizar en la etapa 4 para valorar la puesta en práctica de la propuesta. Se pueden emplear otros instrumentos, ya sea para ampliar la información o como sustitución del que se presenta. Además, es posible incluir más criterios de valoración o llevar a cabo otros cambios que se consideren pertinentes. Lo importante es obtener información real sobre el funcionamiento de la propuesta en la institución.

7.7. Recomendaciones para aplicar la propuesta

1. La propuesta es flexible para ajustarse a las necesidades del contexto en el que se aplica, por lo que se debe tener presente que las actividades que se realicen deben estar dirigidas a contrarrestar los requerimientos de un momento y lugar determinados.
2. Es una propuesta viable; todos los recursos están a disposición: recurso humano, infraestructura y tecnología. Si en algún momento se requiere otro espacio o cierto elemento adicional para la realización de las actividades corresponde a la persona gestora coordinar con las partes necesarias.
3. Otro punto importante es que la propuesta debe ampliarse con datos que se obtienen en reuniones, conversatorios, talleres y evaluaciones propuestas, en los cuales participan la persona gestora, el comité colaborador y, en ocasiones, el personal de la institución.
4. La puesta en práctica de la propuesta debe ser liderada por la persona gestora, pero también requiere la participación activa y comprometida de todo el personal docente y administrativo de la institución.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, H. y Gómez, E. (2019). *Análisis de la gestión institucional para el abordaje de los conflictos internos de los funcionarios en las escuelas Roberto Cantillano Vindas y José Cubero Muñoz del circuito 02 de la Dirección Regional San José Norte*. Universidad de Costa Rica.
- Armijos, F.; Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Arteaga, E. (2018). *Resolución de conflictos y clima laboral en docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Yambrasbamba en el año 2015*. Repositorio de la Universidad Nacional de Educación.
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4223/TM%20CE-Ge%204890%20A1%20-%20Arteaga%20Arce%20Elisa%20Marlyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asprella, G.; Vicente, M. y Tello, C. (2020). *Administración de la educación: Modelos y racionalidades de gestión*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Editorial de la UNLP.
- Avilés, G. (2012). Retos y desafíos de la educación costarricense. *Intersedes, Revista electrónica de las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica*, 1(1), 1-10.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/2992/2904>
- Barrantes, R. (2011). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Euned.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Bestratén, M.; Castillo, F. (2017). *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 2-10. <https://rieoei.org/histórico/deloslectores/2811Botero.pdf>

- Carmona, O. (2015). Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. *Revista de Educación*, 34, 45-67.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/19943>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos Ciencia y tecnología*, 2.
<https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/85/62>
- Esquivel, J.; Martínez, G. y Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la documentación*, 6(2), 66-77.
<http://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Universidad Autónoma Metropolitana.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Flores, J.; Flores, M.; Melendres, E.; Goyes, A. y Vaca, S. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Gamboa, E. (2020). *Relaciones interpersonales y clima organizacional en la institución educativa n.º 1105 La Sagrada Familia, La Victoria*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51235/Gamboa_CE%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garbanzo, G. y Orozco, H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación, UCR*.
<file:///C:/Users/odetv/Downloads/1246-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1853-1-10-20120823.pdf>

- Garro, S. (2018). *Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa Coronel José Gálvez Comas*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22530>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, T.; Obando, K.; Pérez, C. y Quesada, X. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados con el clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Revista de Educación y Desarrollo*, 1, 45-60.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10630>
- León, T. (2019). *Clima institucional y su relación con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la U. E.*
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43250/León_NTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luza, F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5311>
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F4DnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=administraci%C3%B3n+educativa&ots=zQmSP0PyaN&sig=r9fzkg06SwZbm8JnWz2VBEzbz9k#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20educativa&f=false>
- Mejía, O. (2019). La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación*.
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2017). *Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas*.
<https://mep.go.cr/sites/default/files/manual-prevencion-atencion-conflictos-2017.pdf>

- Obando, N.; Rodríguez, E. y Villarreal, J. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz*.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10645>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Oxford University Press. (2021). *Léxico*. <https://www.lexico.com/es/definicion/herramienta>
- Ramón, G. (2020). *El derecho a la educación: Definiciones, normativas y políticas públicas revisadas*. Eudeba.
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española* (23.^a ed.).
<https://dle.rae.es>
- Rivera, C.; Cegarra, O.; Vergara, H. y Matos, Y. (2016). *Clima organizacional en el contexto educativo*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/563660227019.pdf>
- Ruiz, V.; Huaranga, H.; Moscoso, K. y Flores, F. (2020). Liderazgo directivo y gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial UGEL 01 de Lima. *Universidad Privada de Pucallpa, Vicerrectorado de Investigación*, 5(1).
- Sagredo, E.; Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23.
- Sanz, R. y González, A. (2018). La educación sigue siendo un tesoro. Educación y docentes en los informes internacionales de la Unesco. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX(25), 2007 2872.

- Segredo, A.; García, A.; León, P. y Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. INFODIR, Cuba. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498154006021>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LtLhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teoria+general+de+la+administraci%C3%B3n&ots=xgHup7zO4X&sig=_WPrlxGJG0tuJraScAN2teWsK1c#v=onepage&q=teoria%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n&f=false
- Tunque, J. (2020). *Clima organizacional en las relaciones interpersonales en una institución educativa del distrito de San Martín de Porres*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58524>

Anexos

Anexo 1. Entrevista personal docente y personal administrativo

Estimado participante

La presente entrevista tiene como propósito recolectar información valiosa, referente a la gestión del centro educativo, en relación con el proceso de prevención y atención de desacuerdos o conflictos entre el personal.

Se le solicita respetuosamente su apoyo, al responder cada una de las preguntas de la entrevista. La información recopilada se utilizará con absoluta confidencialidad y será tratada para sustentar el trabajo final de investigación aplicada. De antemano, se agradece su colaboración y valioso aporte.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

A. En cuanto a los conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional.

1. ¿Considera que existen desacuerdos o conflictos entre el personal de este centro educativo?

2. Mencione al menos dos situaciones en las que se evidencien desacuerdos o conflictos entre el personal de la institución.

3. ¿Considera que los desacuerdos entre el personal afectan el clima organizacional de la institución?

Sí _____ No _____.

Justifique su respuesta _____

4. Describa con al menos tres características el clima organizacional de la institución.

- B. Referente a las causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.

5. Mencione tres causas que generan desacuerdos entre el personal de la institución. Asimismo, explique o ejemplifique la forma en la que se presentan.

- C. En cuanto a los procesos de prevención y atención de conflictos.

6. ¿Considera que la gestión se preocupa por prevenir y atender los desacuerdos entre el personal? Especifique.

7. Mencione dos acciones que aplica la dirección para prevenir los desacuerdos entre el personal.

8. Mencione dos acciones que aplica la dirección para atender los desacuerdos entre el personal.

9. ¿Visualiza un proceso claro, por parte de la gestión, para prevenir y atender conflictos o desacuerdos entre el personal? Especifique.

10. ¿Conoce el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas? Justifique su respuesta.

Según el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas:

- ¿Quiénes son las figuras responsables de atender las presuntas situaciones de conflicto en el centro educativo?

- ¿A qué funcionarios es aplicable el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas?

11. ¿Considera que en su lugar de trabajo se aplica el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas ante la aparición de desacuerdos o conflictos?

Sí _____ No _____. ¿Por qué?

D. En relación con la efectividad de los procesos de prevención y atención de conflictos.

12. ¿Ha tenido usted algún desacuerdo o conflicto con alguna persona del personal docente o administrativo de esta institución? Especifique al menos una ocasión.

- Refiérase a la intervención de la gestión para colaborar en la solución del desacuerdo o conflicto que se indica.

13. ¿Considera que existe efectividad en la forma de intervenir en la gestión ante los desacuerdos o conflictos que surgen entre el personal de la institución? Especifique.

14. ¿Considera que el proceso que aplica la gestión contribuye a disminuir los conflictos o desacuerdos entre el personal y a mejorar el clima organizacional?

E. En cuanto a herramientas prácticas para prevenir y atender conflictos.

15. ¿Cuáles recomendaciones daría usted a la gestión para mejorar los procesos de atención y prevención de conflictos?

Se agradece su participación

Anexo 2. Entrevista al director de la Escuela Hone Creek

Estimado director:

La presente entrevista tiene como propósito recolectar información valiosa, referente a la gestión del centro educativo, en relación con el proceso de prevención y atención de desacuerdos o conflictos entre el personal.

Se le solicita respetuosamente su apoyo, al responder cada una de las preguntas de la entrevista. La información recopilada se utilizará con absoluta confidencialidad y será tratada para sustentar el trabajo final de investigación aplicada. De antemano, se agradece su colaboración y valioso aporte.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

A. En cuanto a los conflictos entre el personal que afectan el clima organizacional.

1. ¿Considera que en este centro educativo existen numerosos desacuerdos o conflictos entre el personal?

2. Mencione al menos dos situaciones que se presentaron en el centro educativo en las que se evidencian desacuerdos o conflictos entre el personal.

3. ¿Considera que los desacuerdos entre el personal afectan el clima organizacional de la institución? Sí _____ No _____

Justifique su respuesta.

4. Describa, al menos con tres características, el clima organizacional de la institución.

- B. Referente a las causas que generan conflictos entre el personal de la Escuela Hone Creek.

5. Mencione tres causas que generan desacuerdos entre el personal de la institución. Asimismo, explique o ejemplifique la forma en la que se presentan.

-
- C. En relación con los procesos de prevención y atención de desacuerdos o conflictos.

6. ¿La gestión se preocupa por prevenir y atender los desacuerdos o conflictos entre el personal? Especifique.

7. Mencione dos acciones que aplica como director de la institución para prevenir los desacuerdos entre el personal.

8. Mencione dos acciones que aplica, como director de la institución, para atender los desacuerdos entre el personal.

9. Como director de la institución ¿sigue un proceso claro para prevenir y atender conflictos? Especifique.

10. ¿Conoce el *Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas*, emitido por el Ministerio de Educación Pública? Justifique su respuesta.

Según el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas:

- ¿Quiénes son las figuras responsables de atender las presuntas situaciones de conflicto en el centro educativo?
-
-
- ¿A qué funcionarios es aplicable el Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas?

- Resuma el procedimiento que se sigue en la atención de situaciones potenciales de conflicto, según el Manual para la prevención y atención de conflictos en instituciones educativas públicas.

11. ¿Aplica dicho manual ante la aparición de desacuerdos o conflictos en la institución que usted dirige?

Sí _____ No _____. ¿Por qué?

- ¿Ha dado a conocer este manual a su personal? Sí _____ No _____

¿Por qué?

D. En relación con la eficacia de los procesos de prevención y atención de conflictos.

12. ¿Ha intervenido en desacuerdos o conflictos que surgen entre el personal de la institución?

Sí _____ No _____. ¿Por qué?

13. ¿Considera que existe efectividad en la forma en la que la gestión interviene ante los desacuerdos o conflictos que surgen entre el personal de la institución? Especifique.

14. ¿Considera que el proceso que aplica al abordar un desacuerdo o conflicto contribuye a disminuir dichos conflictos entre el personal y a mejorar el clima organizacional?

E. En cuanto a herramientas prácticas para prevenir y atender conflictos.

15. ¿Considera que es posible mejorar el proceso de atención y prevención de conflictos en su institución? Explique.

Se agradece su participación

Anexo 3. Diagnóstico del clima organizacional de la Escuela Hone Creek

Personal docente y personal administrativo

Estimado participante

A continuación se presentan algunas interrogantes dirigidas a conocer el clima organizacional de la Escuela Hone Creek, así como las principales causantes de desacuerdos o conflictos en esta institución.

Se le solicita respetuosamente su colaboración, al responder cada una de las preguntas planteadas de forma honesta, basándose en su experiencia cotidiana.

1. Describa, con al menos cinco características, el clima organizacional de la Escuela Hone Creek.
2. ¿Considera que se puede mejorar el clima organizacional de la institución? Brinde recomendaciones.
3. Escriba al menos tres causas de desacuerdos o conflictos entre el personal de la institución. Asimismo, explique la forma en la que se presentan.
4. ¿Cuál puede ser la mejor forma de reducir las causas de desacuerdos en la institución?
5. ¿Considera acertada la participación de la gestión, tanto en la búsqueda de un clima organizacional adecuado como en la intervención en los desacuerdos que surgen en la institución? Brinde recomendaciones.

Anexo 4. Evaluación de los talleres de la propuesta

Personal docente y personal administrativo

Estimado participante

A continuación se presentan algunas interrogantes dirigidas a conocer su opinión con respecto a las actividades de las que usted fue partícipe el día de hoy.

Se le solicita respetuosamente su colaboración, al responder cada una de las preguntas planteadas de forma honesta, basándose en su experiencia personal y el conocimiento adquirido.

I parte. Marque la casilla que describe cada criterio que se le presenta, según su experiencia personal

Criterio	Sí	No	A veces
El tema abordado en el taller le resultó interesante.			
La metodología que se utiliza es adecuada y apta.			
La profundidad del tema del taller fue ideal.			
El tema abordado contribuye al mejoramiento del clima organizacional.			
La persona encargada demuestra dominio y conocimiento del tema.			
El personal docente y administrativo participó activamente del taller.			
La persona gestora participó en las actividades propuestas.			
La ejecución del taller demuestra una planificación adecuada: recursos-tiempo.			

II parte. Responda las preguntas de acuerdo con su experiencia personal en las actividades del día.

1. ¿Cómo se sintió durante su participación en las actividades realizadas? ¿Resultaron provechosas?
2. ¿Cuáles aprendizajes obtuvo en este día?
3. ¿Cuáles recomendaciones brindaría a los organizadores para mejorar estas actividades?
4. ¿Cuáles recomendaciones brindaría a las personas participantes para aprovechar al máximo las actividades?

Anexo 5. Evaluación del conversatorio sobre la propuesta

Personal docente y personal administrativo

Estimado participante

A continuación, se presentan algunas interrogantes dirigidas a conocer su opinión con respecto a las actividades de las que usted fue partícipe el día de hoy.

Se le solicita respetuosamente su colaboración, al responder cada una de las preguntas planteadas de forma honesta, basándose en su experiencia personal y el conocimiento adquirido.

I parte. Marque la casilla que describe cada criterio que se le presenta, según su experiencia personal

Criterio	Sí	No	A veces
El tema abordado en el conversatorio le resultó interesante.			
La metodología que se utiliza es adecuada y apta.			
La profundidad del tema del conversatorio fue ideal.			
El tema abordado contribuye al mejoramiento del clima organizacional.			
La persona encargada demuestra dominio y conocimiento del tema.			
El personal docente y administrativo participó activamente del conversatorio.			
La persona gestora participó en las actividades propuestas.			
La ejecución del conversatorio demuestra una planificación adecuada: recursos-tiempo.			

II parte. Responda las preguntas de acuerdo con su experiencia personal en las actividades del día

1. ¿Cómo se sintió durante su participación en las actividades realizadas? ¿Resultaron provechosas?
2. ¿Cuáles aprendizajes obtuvo en este día?
3. ¿Cuáles recomendaciones brindaría a los organizadores para mejorar estas actividades?
4. ¿Cuáles recomendaciones brindaría a las personas participantes para aprovechar al máximo las actividades?