

Estrategias gerenciales para el manejo del conflicto en las instituciones educativas

Management strategies for conflict management in secondary education institutions

Strategie di gestione per guidare il conflitto nelle istituzioni educative



Yidris Josefina Carrillo Beleño
Docente de la Institución Educativa Evaristo Acosta de Luque de Mongui. (Riohacha- Colombia)
yiyicarrillo73@hotmail.com



Sandra Rojas
Docente de la Institución Educativa Julia Sierra Iguaran (Riohacha- Colombia)
sandrarojas367@gmail.com



Leonardo Favio Rojas Campo
Docente de la Institución Educativa Divina Pastora (Riohacha- Colombia)
leonardofavio Rojas@gmail.com

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia. Respaldata bajo las bases teóricas de Silva (2008), Davis y Newstrom, (2003), Chiavenato, (2009), Ramos, Ravello y Rivera, (2013), Porret, M. (2010), entre otros. Este estudio investigativo fue de carácter cuantitativo así mismo fue de tipo descriptivo, la población fue constituida por 8 directivos y 83 docentes, para un total de 101 sujeto de instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia. En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó encuestas, con un cuestionario estructurado en treinta y nueve (39) ítems, con una escala de cuatro alternativas de respuestas: totalmente de acuerdo (TA = 4), acuerdo (A = 3), en desacuerdo (D = 2) y totalmente en desacuerdo (TD =1), fue validadas por 5 expertos en la materia y finalmente se obtuvo una confiabilidad de 0,833 donde se puede señalar que dicho instrumento resultó de acuerdo al rango en un nivel muy alto de confiabilidad al estar cercano a 1. En el estudio se concluyó que los directivos requieren del conocimiento de estrategias innovadoras para la aplicación de normas y procedimiento que facilite su capacidad analítica al momento de ejecutar acciones para enfrentar un conflicto organizacional

Palabras clave: estrategias gerenciales, conflictos, procedimientos, innovación.

Abstract

The objective of the research was to analyze management strategies for conflict management in secondary education institutions in the department of La Guajira, municipality of Riohacha-Colombia. Supported under the theoretical foundations of Silva (2008), Davis and Newstrom, (2003), Chiavenato, (2009), Ramos, Ravello and Rivera, (2013), Porret, M. (2010), among others. This investigative study was of a quantitative nature and it was of a descriptive type, the population was constituted by 8 managers and 83 teachers, for a total of 101 subjects of secondary education institutions of the department of La Guajira, municipality of Riohacha-Colombia. Regarding the technique and data collection instrument, surveys were used, with a structured questionnaire in thirty-nine (39) items, with a scale of four alternative answers: totally agree (TA = 4), agreement (A = 3), in disagreement (D = 2) and totally in disagreement (TD = 1), it was validated by 5 experts in the matter and finally a reliability of 0.833 was obtained where it can be pointed out that said instrument was according to the rank in a very high level of reliability to be close to 1. In the study it was concluded that managers require knowledge of innovative strategies for the application of rules and procedures that facilitate their analytical capacity when executing actions to confront an organizational conflict

Keywords: management strategies, conflicts, procedures, innovation.

Riassunto

L'obiettivo della ricerca è stato analizzare le strategie di gestione per guidare i conflitti in istituti di educazione secondaria nel Dipartimento di La Guajira, Municipio Riohacha, Colombia. Si sono seguiti i principi di Silva (2008), Davis e Newstrom, (2003), Chiavenato, (2009), Ramos, Ravello e Rivera, (2013), Porret (2010), tra altri. Lo studio è stato di carattere quantitativo, di tipo descrittivo. La popolazione è stata formata da 8 direttori e 83 insegnanti, per un totale di 101 soggetti di istituti di educazione secondaria del Dipartimento di La Guajira, Municipio Riohacha, Colombia. In quanto alla tecnica e strumento per la raccolta dati, si sono usati inchieste, con un questionario strutturato con 39 quesiti, con una scala di 4 alternative di risposta: totalmente d'accordo (TA = 4), d'accordo (A = 3), in disaccordo (D = 2) e totalmente in disaccordo (TD =1). Questo è stato validato da 5 esperti in materia, e finalmente, si è ottenuta una affidabilità del 0,833 considerata in un livello molto alto, perché vicino al 1. Si conclude che i direttori hanno bisogno di conoscere delle strategie innovatrici per l'applicazione di normative e procedimenti che promuovino la loro capacità analitica al momento di applicare azioni per affrontare un conflitto organizzazionale.

Parole chiave: strategie di gestione, conflitti, procedimenti, innovazione.

Introducción

En la actualidad, existe una tendencia de valorar las relaciones interpersonales para generar un clima organizacional cónsono con la calidad del servicio en las organizaciones. No obstante, a menudo se presentan diferencias entre el personal que labora, demandando competencias del director que le provea la capacidad estratégica en la administración de su liderazgo en la institución ideales para establecer vínculos entre la gerencia y los empleados.

Es importante, analizar las distintas situaciones conflictivas que se presenta y afectan las relaciones interpersonales en las instituciones de educación secundaria, con el propósito de develar las competencias requeridas por el gerente, en aras de la planificación de estrategias que propicien los cambios significativos y a su vez, comprometerse con una nueva visión innovadora por medio de dinámicas que promuevan la sensibilización de los docentes hacia el desarrollo humano de los estudiantes, generando en ellos la creación de conciencia, transformando la percepción hacia la convivencia y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Cabe considerar, que mantener una visión focalizada en las estrategias gerenciales, permite una mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para así proponer enfoques estratégicos audaces caracterizados por la innovación, donde el gerente conjuntamente con el talento humano de las organizaciones tengan que explorar las nuevas tendencias buscando la transformación con responsabilidad social en las organizaciones.

De acuerdo a lo antes mencionado, Pachano de Amaya (2014), plantea que en las instituciones de educación se mantiene en la búsqueda continua de optimización en sus productos con el de modernizar sus procesos tanto administrativos como académicos, a fin de cumplir con la responsabilidad social que se le ha asignado. De allí, que las estrategias gerenciales aplicadas por los gerentes educativos representan el mecanismo ideal para establecer vínculos entre dichos procesos y el entorno social.

En ese amplio espectro, Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren“ al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna

recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p. 454), es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica en función de lograr los objetivos y metas establecidas en la institución.

Desde esta perspectiva, la capacidad estratégica de un directivo, lo convierte en un líder de una organización, que le permite estrechar las relaciones interpersonales con el contexto, estudiar el entorno y los procesos internos de la institución tanto integradoras como motivacionales, a fin de obtener al máximo la calidad de desempeño con un óptimo clima organizacional. Puede decirse, que las estrategias para lograr la calidad de desempeño gerencial están basadas en las de competencias del líder entre ellas las profesionales, como la capacitación y la adquisición de aptitudes

No obstante, en las instituciones educativas los gerentes deben fundamentar sus estrategias a partir del diagnóstico estratégico, es decir, de las necesidades apremiantes de la comunidad educativa. Las estrategias a utilizar, deben orientarse para afrontar la situación real dentro de su propio contexto social enmarcado en los principios de innovación. De allí, que el tema de los conflictos, en escenarios educativos de América Latina, hoy día es un tópico de interés mundial que ha sido estudiado por varias organizaciones.

En la introducción, del resumen del informe de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO 2015), la educación encierra un tesoro, como un instrumento necesario para el progreso de la humanidad, señalando a los niños y adolescentes como prioridad, revalorizando los aspectos éticos y culturales, señalando la idea de educación permanente para dirigirse a una sociedad cognoscitiva, en él se aborda: las tensiones que han de superarse en el siglo XXI e insiste en los cuatro pilares presentados e ilustrados como las bases de la educación: el primero, aprender a conocer..., el segundo, aprender a hacer....., el tercero aprender a convivir..., a comprender mejor al otro, al mundo, al entendimiento mutuo de diálogo pacífico y de armonía. Por último, aprender a ser..., que integra los tres anteriores y desvela los tesoros enterrados en cada persona

Por otra parte, cabe considerar que en el Plan de la Nación colombiana (2014 – 2018), enfatiza sobre una sociedad educada que cuente con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. De forma más simple: la paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación genera condiciones de paz y equidad.

De esta manera, tomando la educación, precisamente como el tercer pilar de Plan Nacional de Desarrollo de Colombia (2014 – 2018): todos por un nuevo país, se concibe como el más poderoso instrumento de igualdad de la sociedad, la educación porque no solo nivela, sino que abre puertas de progreso, mejora la calidad de la democracia. Una población ilustrada puede beneficiarse de las oportunidades económicas que se le presentan, tiene mayores capacidades para participar en el sistema político, en la economía de mercado en la defensa de sus propios derechos. Las numerosas revoluciones sociales analizadas en los países de progreso reciente frecuentemente han estado asociadas a grandes transformaciones educativas.

Atendiendo a las exigencias, de la actual atmósfera competitiva imperante en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha- Colombia, la educación no ha podido contribuir a mantener un clima propicio para la convivencia, porque han interpretado de manera errónea la idea de erradicar los conflictos. Teniendo claridad, que los conflictos hacen parte del día a día del ser humano, las instituciones educativas como parte de la sociedad constituidas por un grupo de individuos con caracteres y exigencias diferentes, se evidencia diferencias, conflictos dentro del claustro educativo.

En la institución educativas en estudio, se evidencia diferentes tipos de conflictos entre ellos el director al tomar decisiones de forma autócrata, inconsulta genera inconformidad con su gestión, ya que, los miembros de la organización no son tomados en cuenta, tal es el caso de la institución educativa Divina Pastora, donde la Directora General toma las decisiones sin tener en cuenta la opinión del equipo de docentes, a tal punto que algunos maestro han sostenido enfrentamientos verbales con ella al momento de sentir violado sus derechos y a observar hechos

considerado como irregulares o descontextualizado. Asimismo, se presenta conflictos entre los estudiantes de carácter verbal, físico o psicológico.

Por ello, se requieren de gerentes con herramientas que propicien la sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa, esta investigación plantea la necesidad de analizar las estrategias gerenciales en las instituciones de educación secundaria del departamento de la Guajira, municipio de Riohacha, Colombia.

Fundamento teórico

En este apartado se consolida el soporte científico a la presente investigación, se realiza la revisión del material bibliográfico, investigaciones, tesis de grado, relacionadas con las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos. Según Tamayo y Tamayo (2009), el marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones completas.

Estrategias gerenciales para el manejo de conflictos

Para puntualizar con claridad, los aportes investigativos que dan autenticidad y fundamentación al estudio, a continuación se establecen coincidencias y contradicciones de los autores reflexionando de manera crítica en su posición contextualizando el evento del estudio. Atendiendo a estas consideraciones Gómez y Pin (2007), citado por Hernández y otros (2014), definen las estrategias gerenciales como “el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales” (p. 98). Cabe destacar, que las mismas son representativas de la manera como el gerente desempeña su rol en la organización para alcanzar los objetivos y metas preestablecidas.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2009), plantea varias concepciones sobre las estrategias gerenciales entre las cuales destaca que “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.454). Es considerado como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le

impone el entorno. Al reflexionar sobre las teorías expresadas por diferentes autores, se evidencia que las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, deben estar en una constante evolución día a día con el objetivo de implementar nuevas estrategias gerenciales, a través de un proceso dinámico y continuo que requiera de los ajustes pertinentes luego de un proceso de evaluación.

Es pertinente mencionar, que en las instituciones educativas se aprecia que entre directivos y docentes existe una especie de enfriamiento bidireccional cuando existen conflictos, la mayoría de las veces caracterizada por la indiferencia entre ambas partes que lejos de resolverlos, se produce un distanciamiento que perturba la vida laboral personal y grupal durante un tiempo incalculable. En ese sentido, resulta indispensable que el gerente educativo desarrolle estrategias para el manejo de conflicto.

En el mismo orden de ideas, el término conflicto es definido por Robbins y Judge (2013), como el proceso iniciado entre dos personas donde una percibe que la otra afecta o podría afectar una situación, circunstancia o intereses que la otra considera de vital importancia. A este respecto, refiere Chiavenato (2009), coincide con esta definición porque las personas nunca tienen objetivos o intereses idénticos, por lo tanto, las diferencias individuales siempre producen alguna forma de conflicto el cual es inherente a la vida de cada individuo formando parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y colaboración.

Bajo estos parámetros, Ramos, Ravello y Rivera (2013), plantean que las emociones como la ira, odio, rabia o pérdida, están asociadas a la pugna, litigio e incluso violencia por ese motivo, desde hace varios años la comprensión del conflicto se viene promoviendo con el propósito de fortalecer las relaciones humanas democráticas.

Este proceso, no siempre se basa en fundamentos relacionado con la realidad; como complemento las instituciones educativas no escapan de esta dinámica especialmente por tratarse de espacios donde la comunidad educativa interactúa permanentemente. El manejo del conflicto, según Davis y Newstrom (2003), alude “toda situación en la que dos o más partes se sienten que sostienen

posiciones opuestas, es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos” (p. 307).

Con referencia a los tópicos señalados sobre el manejo de conflictos por naturaleza los miembros de las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, teniendo presente las diferencias de cada persona, se fomentará la aceptación de las decisiones de la otra persona propiciando tolerancia, respeto en las diferencias.

Tipos de estrategias gerenciales

El desarrollo en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, considera que para alcanzar un nivel de excelencia el gerente educativo debe utilizar diferentes estrategias que les permita el manejo de conflictos, pues en cada actividad los directivos requieren de la planificación para prever el futuro de la institución lo cual implica ejecución de estrategias a través de un conjunto de procesos coherentes.

Al respecto, Chiavenato (2009), plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia. En ese sentido, David (2003), considera que para las funciones del gerente educativo plantea cinco tipos de estrategias: de integración, intensiva, de diversificación, defensiva y genérica.

Se debe destacar que una autentica acción gerencial, de acuerdo con Robbins (2010):

Requiere la revisión del proceso de la organización, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio educativo, es preciso revisar la definición expuesta por este autor sobre la estrategia, quien la define como una herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los retos frente a los cambios para lograr la calidad de desempeño (p. 101).

Para Silva (2008), las estrategias en se plantean en función de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades

internas, con el propósito de administrar eficazmente, las funciones del gerente. Por lo tanto, los tipos de estrategias gerenciales es necesario activarlas porque mejoran, las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades en las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, para así evitar huir o protegerse de las amenazas externas, de tal modo de tal que mejoran las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno para conseguir el enlace entre la escuela y el contexto, la delegación de acciones, tareas y la gestión de cada una de las actividades, por lo que al respecto se destacan los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones: de enlace, delegación, gestión, nivel corporativo y competitiva.

De enlace

La estrategias de enlace para Cardona (2008), lo considera como la unificación de acciones y el trabajo coordinado en las actividades de los miembros de una organización educativa, donde la misión y la visión de la institución sean del interés colectivo y el trabajo coordinado en un ambiente de armonía, donde las tareas estén dirigidas a un propósito en común. De acuerdo a lo señalado, la distribución del personal debe realizarse en concordancia con la capacidad al igual que la especialidad, pero al mismo tiempo debe capacitarse al personal para que la labor ejecutada sea eficiente

En el contexto de las instituciones educativas, de acuerdo con Silva (2008), cada tipo de estrategia como elemento fundamental de la administración requiere de organización, planificación e implementación, con el propósito de operativizar el orden socio educativo, cultural, demográfico entre otros, la integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización.

Respecto a lo señalado por el autor citado, la distribución del personal debe realizarse en concordancia con la capacidad al igual que la especialidad, pero al mismo tiempo debe capacitarse al personal para que la labor ejecutada sea eficiente. Por su parte, Cardona (2008), manifiesta que el gerente educativo al igual que los otros miembros del personal directivo, también deben favorecer el trabajo en equipo que permita la integración de los docentes con la comunidad educativa con el propósito de establecer estrategias con interacción comunicacional.

Así como también, los problemas del entorno socio cultural comunitario en las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, podrían integrar la participación continua y directa de los padres, representantes y adultos significativos conjuntamente, con los gerentes educativos para estar inmersos dentro de las responsabilidades o finalidades del proceso educativo.

De delegación

Entre los tipos de estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia la delegación puede concebirse por parte del personal docente como un instrumento para incentivarlos. Una adecuada delegación de los gerentes al personal a su cargo permitiría descubrir, las personas que están dispuestas a asumir la responsabilidad de la institución en un momento dado lo cual puede ser considerado por la mayoría como un factor motivador.

Según Chiavenato (2009), la concepción de dirección administrativa y mejor aún por la de liderazgo, viene también hacer hincapié en que para conducir o motivar a las personas es necesario otros elementos para manejar el conflicto; se trata del conocimientos básicos que tiene los involucrados al respecto y sobre las potencialidades, atributos del subordinado, en este sentido la acción gerencial así entendida se basa en que las personas quiera trabajar.

Daft y Marcic (2005 p.115), manifiestan “ la capacidad de encargar a otras personas de la realización de tareas para un propósito grupal; significa asignar responsabilidad y autoridad en subordinados a fin de lograr una mayor fluidez en los procesos de trabajo”. Es decir, la capacidad de conseguir que el equipo docente disponga de la autoridad para dar información y los recursos necesarios para tomar decisiones, e igualmente lograr los objetivos; además de asignarles responsabilidades.

Por lo tanto, la capacidad de encomendar a otros participantes el cumplimiento de tareas asignadas para un objetivo en común, cuando se trata de organizar las acciones, es de gran importancia asumir que cada miembro en las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia debe tener sus tareas específicas por lo cual, la fijación de

funciones que el gerente como líder debe distribuirlas tomando en cuenta no solo al personal con el que cuente para la ejecución de estas sino también los recursos financieros y materiales.

De competitividad

La competitividad es una estrategia que permite establecer la ruta para lograr la proyección de la calidad de gestión de acuerdo con Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby (2006), el concepto competitividad se originó en el contexto de las naciones ,es la medida en una nación bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (p. 5)

Es importante mencionar que la competitividad en el ámbito educativo es el proceso mediante el cual se orienta y conduce la actuación docente- administrativa de las instituciones escolares en relación al entorno en la búsqueda de lograr los objetivos institucionales. Para Pachano de Amaya (2014), alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos la estrategia competitiva representa el patrón, las políticas y planes esenciales.

Tipos de conflictos

Se puede identificar y comprender muchos tipos de conflictos organizacionales dentro de las instituciones educativas, aunque las posibilidades parecen ilimitadas, porque la solución puede originar nuevos y diversos conflictos que se generan del anterior. Dentro de ese marco de situaciones es menester, que el gerente educativo en instituciones de educación secundaria evalúe las diferentes maneras de solución verificando la intensidad de los nuevos conflictos.

De acuerdo con Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) las organizaciones no deben luchar por completo contra los conflictos sino sólo al que de alguna manera obstaculiza los esfuerzos de la organización para lograr sus metas. Cierta tipo o grado de conflicto puede ser beneficioso si es utilizado como instrumento para el cambio o la innovación. Por consiguiente, el tema fundamental parece no ser el conflicto por sí mismo sino la manera de manejarlo. Visto así el

conflicto se puede clasificar en términos del efecto que tiene en la organización por lo cual se concibe como conflicto funcional y disfuncional.

Al respecto como los conflictos son comunes en la vida organizacional, Chiavenato (2009), recomienda que el administrador debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido para lo cual dispone de tres tipos de condiciones para manejarlos: reducir la diferenciación de los grupos, interferir los recursos compartidos y reducir la interdependencia. En ese orden de ideas, refiere Porret (2010), que la experiencia ha determinado que los tipos de manejo de conflictos de mayor frecuencia en aparecer son los siguientes: de procedimiento, de jerarquía y grupales; el tema fundamental parece no ser el conflicto por sí mismo, sino la manera de manejarlo y el efecto que tiene en la organización por lo cual, se concibe como conflicto funcional y disfuncional; en ese sentido el gerente debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido y la organización pueda alcanzar sus metas.

De procedimiento

El conflicto de procedimiento tiene relación con el disfuncional señalado por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), dado que este “es cualquier confrontación e interacción entre grupos que dañan a la organización u obstaculizan el logro de las metas” (p. 266). En consecuencia, refieren los autores el gerente debe proceder a eliminar los conflictos disfuncionales ya que estos pueden influir en forma negativa en el desempeño al desviar la atención de los miembros del grupo de las tareas más importantes.

Chiavenato (2009), plantea lo siguiente:

El desarrollo del conflicto sigue un procedimiento dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Las condiciones de antecedentes incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución. (p. 392)

Afirma el autor citado, que los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes tres procedimientos:

- Fuga o evasión por ser la manera de evadir o huir de las situaciones problemáticas generadoras de divergencia de intereses entre personas y grupos.

- El impase consiste en una situación donde el conflicto es paralizado o bloqueado.

- Ganar-perder en este procedimiento el resultado de una confrontación termina en una situación de victoria entre las partes: una gana y otra pierde en la medida en que el vencedor obtiene algo el perdedor sufre una merma.

Por otra parte, es importante mencionar que la inexistencia de la claridad de la norma a utilizar no está prevista para solucionar conflictos esencialmente se manifiesta por la carencia de información sobre el problema planteado, en consecuencia una de las partes principales que existe de una situación potencial de conflicto, es que empieza a desarrollar sentimientos de adversión hacia la otra persona mostrando un comportamiento conflictivo

De jerarquía

Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder y las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, interfiere con las decisiones que deben tomar una persona u otra. Es así que los trabajadores se adhieren a la decisión del gerente estén o no de acuerdo, por lo tanto una orden autoritaria por lo común funciona a corto plazo.

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2004), la jerarquía de autoridad es también llamada cadena de mando, es un mecanismo de control diseñado para cerciorarse de que la persona adecuada realice las tareas correctas en el momento apropiado. Es por ello que a lo largo de la historia los gerentes han mantenido la integridad de jerarquía de autoridad mediante el apego al principio de unidad de mando, el cual especifica que cada empleado debe reportar solo a un administrador para evitar conflictos de jerarquía.

Por otra parte, el uso de la autoridad según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), puede ser el método más antiguo y más frecuentemente

utilizado para resolver conflictos en las organizaciones. Con el uso de este método, el gerente solo resuelve el conflicto cuando lo considera adecuado y comunica sus deseos a los grupos participantes. Sin embargo, al igual que la evasión el suavizar y el compromiso no se enfoca en la causa del conflicto sino más bien en sus resultados. Desde el planteamiento, el proceso jerárquico es una relación entre existente entre poder, autoridad, cargo que ocupa en la empresa, el rango y su función que es utilizado por el gerente como un mecanismo para comprobar que sus empleados de manera adecuada estén cumpliendo con sus tareas en el momento asignado.

Se puede afirmar que el orden jerárquico en las instituciones de educación secundaria son necesarias porque solo así se minimizan los conflictos que se presentan entre los miembros de la organización, de tal manera que para implementar cualquier tipo de estrategias gerenciales el director debe ser quien tome la vocería ante sus empleados evitando los conflictos de jerarquía entre ellos.

Grupales

Los gerentes educativos deben percatarse que los conflictos son diferentes por lo tanto, los medios para resolverlos también serán distintos de acuerdo a la circunstancias. Por consiguiente, la elección de las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos depende de las razones que lo originaron y las relaciones entre él y el personal a su cargo.

Con la finalidad de analizar los tipos de conflictos grupales se inicia con el postulado de Robbins y Judge (2013), quienes plantean que los conflictos son un antídoto contra el pensamiento de grupo pues, no permite que el grupo de trámite pasivamente a decisiones que quizá se funden en premisas débiles una consideración inadecuada de las alternativas pertinentes u otras fallas. Refieren los autores citados, que los conflictos ponen en tela de juicio el estado de cosas y por tanto impulsan la creación de ideas nuevas promueven la reevaluación de las metas y actividades de los grupales aumenta la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Los conflictos grupales, refiere Porret (2010), son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente

referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, entre otros.

De acuerdo a los autores precitados los conflictos son vistos como un antídoto contra el pensamiento de grupo, porque no permite que estos avance a la culminación de metas que conlleven al éxito de la organización. Es conveniente reflexionar sobre los conflictos grupales que se presentan en las instituciones de educación puesto que en la mayoría de las organizaciones se emplea un gran porcentaje de tiempo para manejarlos, por lo cual es necesario que el gerente posea las competencias adecuadas que le permitan establecer estrategias para tal fin.

Metodología abordada

Analizado el problema formulado, referido a analizar las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, la naturaleza en la cual se enmarcó la investigación fue de carácter cuantitativa, de allí que la misma se realizó bajo el paradigma positivista el cual confronta los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona una descripción o valoración de sus características.

La presente investigación se desarrolló bajo un carácter descriptivo, pues se trató de caracterizar el comportamiento de la variable en estudio y según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las prioridades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Los datos del estudio se obtuvieron de la realidad de las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, a partir de la aplicación del instrumento diseñado en función de los indicadores en un solo momento y tiempo único. Por otra parte, la investigación se tipifica como no experimental. De igual manera, la investigación también siguió el criterio del diseño de campo, donde el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Las personas que conformaron la población, la definen Hernández,

Fernández y Baptista (2014), como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Siguiendo este criterio, se presenta para efectos de esta investigación, una población constituida por 8 directivos y 83 docentes, para un total de 101 sujetos; en este caso, para la obtención de la información necesaria a fin de esclarecer las interrogantes, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se empleó como soporte para el diseño del instrumento para ser aplicado a los sujetos muestrales.

El análisis e información recolectada se codificó y tabuló, para proceder después al estudio e interpretación mediante técnicas cuantitativas que tienen que ver con los valores numéricos; los mismos fueron procesados mediante la utilización de la estadística descriptiva a través de la aplicación de cuadros de frecuencia (fs.) y porcentaje (%) para finalmente ser confrontados con las bases teóricas, pudiéndose a partir de los resultados se llegaron a las conclusiones producto de la investigación

Resultados de la investigación

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la siguiente tabla se analizaron para darle respuesta a la investigación en estudio, donde se analizaron las estrategias gerenciales para en manejo de conflictos en las instituciones de educación secundaria del departamento de la Guajira, municipio de Riohacha, Colombia.

Tipos de estrategias gerenciales

Alternativas y puntajes		TA = 4		A = 3		D = 2		TD = 1		MEDIA	
Frecuencias		%		%		%		%		\bar{X}	\bar{X}
Indicadores	Sujetos	DO	DI	DO	DI	DO	DI	DO	DI	DO	DI
De enlace		21,53	100	58,07	0	12,53	0	7,9	0	2,67	4
De delegación		13,63	75	9,33	4,17	61,63	0	15,43	20,83	2	3,33
De gestión		6,47	75	54,87	0	32,97	0	5,77	25	2,67	3,25
De competitividad		15,8	100	78,47	0	3,6	0	2,17	0	3	4
Total de la dimension		14,36	87,5	50,19	1,04	27,68	0	7,82	11,46	2,59	3,65
Promedio de media		Docente 2,59				Directivos 3,65					
Categoría		Mediana presencia				Alta presencia					

Fuente: elaboración propia (2018)

Los resultados estadísticos representados en la tabla 1, en cuanto al indicador dhe enlace, se correspondieron con los siguientes resultados: según la

opinión del 100% de los directivos encuestados, manifestaron el gerente está totalmente de acuerdo, que planifica con la finalidad de mantener contactos operativos de orden socio educativos con la comunidad, formando parte importante en la vida de la organizaciones, especialmente las educativas y realiza trabajos coordinado en las actividades de los miembros de la institución educativa. Mientras que el 58,07% de los docentes están de acuerdo, el 21,53% están en total acuerdo y el 12,53% en desacuerdo.

El valor de media para el indicador de enlace, por parte de los directores fue de 4 puntos es de alta presencia mientras que, para los docentes resulto ser de 2,67% lo cual se ubican dentro de la categoría mediana presencia de acuerdo a lo expuesto al baremo de interpretación. Estos resultados son coincidentes con lo propuesto por Cardona (2016), quien manifiesta respecto al indicador de enlace, que la unificación de acciones y el trabajo en equipo coordinado en las actividades de los miembros de una organización educativa, donde la misión y la visión de la institución sean del interés colectivo y el trabajo orientado en un ambiente de armonía, donde las actividades estén dirigidas a un objetivo común.

En el indicador de delegación, la tendencia de los directores está representada por el 75% que están en total acuerdo, que coordinan las actividades con otros miembros de la institución educativa, tienen capacidad para encargarse de otras personas durante la realización de tareas con un propósito grupal y cuando se trata de organizar las acciones de gran importancia, asumen la responsabilidad, sin embargo, el 20,83% están en total desacuerdo, solo el 4,17% estuvieron de acuerdo. Contrario a los directivos, el 61,63% de los docentes, estuvieron en desacuerdo, el 15,43% en total desacuerdo; el 13,63% total acuerdo y el 9,33% de acuerdo, con las situaciones antes descritas.

El valor de media para el indicador de delegación, por parte de los directores de las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha- Colombia se obtuvo un puntaje de 3,33, mientras que para los docentes de las escuelas en estudio resulto puntaje de 2 lo cual se evidencia dentro de la categoría baja presencia basado al baremo de interpretación.

La tendencia de los directivos, coincide con la posición de Chiavenato (2009), porque la situación delegativa es un factor de dirección administrativa, mejor aún por la de liderazgo viene también a hacer hincapié en que para conducir o motivar las personas es necesario otros elementos para manejar el conflicto, se trata del conocimientos básicos que tiene los involucrados al respecto y sobre las potencialidades y atributos del subordinado en este sentido, la acción gerencial así entendida se basa en que la gente quiere trabajar.

Al analizar el indicador de gestión, se devela que el 75% de los directivos, estuvieron en total acuerdo que asumen las exigencias de la función que ha de desempeñarse en la institución, poseen el nivel intelectual para poder ejercer un determinado trabajo de manera adecuada y e le facilita el aprendizaje de tareas específicas con el personal docente. En ese orden, se destaca que el 25% estuvo en total desacuerdo. En tanto que el 54,87% de los docentes estuvo de acuerdo, el 32,97% en desacuerdo, el 6,47% total acuerdo y el 5,77% en total desacuerdo con las respuestas de los directivos, el valor de media aritmética para el indicador de gestión, por parte de los directores es de 3,25 alta presencia mientras que, para los docentes fue de 2,67 lo cual se ubican dentro de la categoría mediana presencia de acuerdo al baremo de interpretación.

Las respuestas de los directivos y docentes, coinciden con la ideas de Chiavenato (2009), puesto que la formación intelectual del gerente se concibe dentro del marco de enseñar a ser, hacer, conocerse así mismo, valorarse, descubrir el sentido de vivir, las capacidades individuales, autonomía, vocación, fortalezas y debilidades para así conducir al individuo a la autorrealización incluyendo su nivel académico. Visto de este modo se infiere que todo profesional especialmente de la docencia debe estar dotado de inteligencia.

Para el indicador de competitividad, las respuestas de los directivos en un 100% estuvieron en total acuerdo que los buscan el equilibrio indispensable entre la institución educativa y su entorno, entienden el camino a seguir para lograr que se proyecte la institución educativa, hacia la competitividad y se enfrentan a los cambios existentes en el entorno. De igual forma, el 78,47% de los docentes estuvieron de acuerdo con esas respuestas. 15,8% en total acuerdo solo el 2,17% en total desacuerdo, el resultado de media aritmética para el indicador de

competitividad, por los directores fue de 4 y para los docentes resulto ser de 3 lo cual se ubican dentro de la categoría alta presencia de acuerdo al baremo de interpretación.

Estos resultados son coincidentes con lo expuesto por Pachano de Amaya (2014), la competitividad está establecida por la productividad y puede adaptarse a las empresas, lo cual genera el equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo que se convierte una de las responsabilidades fundamentales en el análisis de las estrategias gerenciales para el manejo de conflictos en instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia.

En el resumen de los valores obtenidos en los tipos de estrategias gerenciales, hubo un total acuerdo en las respuestas del 87,5% de los directivos en las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, un 11,46% estuvo en total desacuerdo. En tanto que el 50,19% de los docentes estuvieron de acuerdo, el 27,68% en desacuerdo mientras que el 14,36% en total acuerdo y el 7,82% en total desacuerdo.

Los resultados obtenidos, en los tipos de estrategias gerenciales en la opinión de la mitad de los docentes y la mayoría de los directivos son coincidentes con el criterio de Chiavenato (2009), por cuanto plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia.

El promedio de la calificación obtenida en la media aritmética a través de las respuestas de los directivos fue de 3,65 lo cual se traduce en una categoría de alta presencia y para los docentes fue de 2,59, lo cual se traduce en una categoría de mediana presencia. Los resultados son coincidentes con los criterios de acuerdo con Robbins (2010), requiere la revisión del proceso de la organización, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio educativo, es preciso revisar la definición expuesta por este autor sobre la estrategia, quien la define como “una herramienta que ayuda

a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los retos frente a los cambios para lograr la calidad de desempeño” (p. 101).

Tipos de conflictos

Alternativas y puntajes		TA = 4		A = 3		D = 2		TD = 1		MEDIA	
Frecuencias		%		%		%		%		\bar{X}	\bar{X}
Indicadores	Sujetos	DO	DI	DO	DI	DO	DI	DO	DI	DO	DI
De procedimiento		0	0	6,47	100	91,37	0	2,17	0	2	3
De jerarquía		0	0	37,3	45,83	56,97	41,67	5,73	12,5	2,33	2,33
Grupales		5,77	25	58,77	62,5	33,33	12,5	2,17	0	2,67	3,13
Total de la dimension		1,92	8,33	34,18	69,44	60,56	18,06	3,36	4,17	2,33	2,82
Promedio de media		Docente 2,33						Directivos 2,82			
Categoría		Mediana presencia						Mediana presencia			

Fuente: elaboración propia (2018)

Los resultados estadísticos presentados en la tabla 2, se encontraron según la opinión del 100% de los directivos encuestado, quienes están de acuerdo que, saben exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, además tienen claro la norma que se ha de utilizar para solucionar problemas en la institución educativa y aplican los procedimientos correctamente sobre el problema planteado, entre tanto que el 91,37% de los docentes se encuentra en desacuerdo, el 6,47% de acuerdo y el 2,17% en total desacuerdo, la media aritmética por parte del directivo fue 3 puntos y docentes 2 encontrándose ambos dentro de la categoría mediana presencia según el baremo.

Según los resultados arrojados en las encuestas aplicadas, sobre el indicador procedimiento es primordial significar, que los directivos de las instituciones de educación básica secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, afirmaron que aplican las ideas de Chiavenato (2009), que se debe determinar previamente los procedimientos y los límites para conducir el conflicto, de manera que se pueda contener y controlar, llevando a las partes para encontrar la solución. Sin embargo, la mayoría de los docentes negaron esa actitud por parte de las directivas.

En cuanto al indicador de jerarquía, se evidenció que los directivos en un 45,83% están de acuerdo, que utiliza su jerarquía para comprender el conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas, toma el conflicto en oposición entre grupos por la realización de intereses incompatibles y percibe el conflicto de manera distinta entre las diferentes personas. Mientras que el 56,97% de los docentes se encuentran en desacuerdo el 37,3% de acuerdo, el 5,73%, una porcentualidad de 41,67% de los directivos estuvieron en desacuerdo, solamente, el 12,5% de los directivos estuvieron en total desacuerdo.

Respecto al puntaje de obtenido en la media aritmética, para el directivo y los docentes le correspondió 2,33 puntos a cada uno, es decir, igual valor, por consiguiente este indicador jerarquía se ubica según el baremo en la categoría mediana presencia. Esta categoría, no es concordante en su totalidad con el postulado de Porret, (2010), dado que jerarquía en el gerente está relacionada con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene.

Al detallar el indicador grupal, se visualiza que el 62,5% de los directivos, estuvieron de acuerdo que perciben los conflictos, como consecuencia de comparaciones que efectúan unos grupos con otros, además procuran una dinámica, especialmente donde toda la comunidad educativa interactúen permanentemente y considera cada una de las personas, como un elemento indispensable para el equipo de trabajo. De la misma manera el 58,77 %, de los docentes comparten resultado anterior, 5,77% de acuerdo, pero el 12,5 % de los directivos y 33,33% de los docentes se encuentran en desacuerdo, mientras que el 2,67% total desacuerdo y 25% de los directivos totalmente de acuerdo.

El valor de media aritmética para el indicador grupal, por parte de los directores fue de 3,13 puntos dentro de la categoría alta presencia mientras que para los docentes resulto ser de 2,67 lo cual se ubican dentro de la categoría mediana presencia de acuerdo al baremo. Al respecto, refiere Porret (2010), que los conflictos grupales, son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele

producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, entre otros.

En resumen de los resultados arrojados, hubo acuerdo en las respuestas del 69,44% de los directivos en las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, un 18,06% estuvo en desacuerdo. El 8,33% en total acuerdo y el 4,17% en total desacuerdo. En tanto que el 60,56% de los docentes estuvieron de acuerdo, el 34,18% de acuerdo mientras que el 3,36% en total desacuerdo y el 1,92% en total acuerdo.

Existe disparidad de opinión de opinión entre los encuestados porque los directivos refieren que cumplen con estas demandas mientras que los docentes plantean lo contrario. Por consiguiente, hay disparidad con los planteamientos de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), dado que los gerentes emplean más del veinte por ciento de su tiempo en el manejo de conflictos entre los grupos por lo cual, deben confrontarlo adecuadamente. De no lograrlo, el fracaso puede llevarlos a resultados desastrosos donde, se crearían barreras entre los empleados a un mal desempeño laboral.

El promedio de los resultados arrojado en la media aritmética por medio de las respuestas de los directivos fue 2,82 de esta manera se evidencia una mediana presencia al igual que el caso de los docentes cuyos puntos fueron 2,33 y se visualiza por medio de baremo una categoría de mediana presencia

El resultado coincide moderadamente con el postulado Chiavenato (2009), quien plantea que existen diferentes tipos conflictos y eso es común en la vida organizacional para lo cual recomienda que el gerente debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido para lo cual dispone de tres tipos de condiciones para manejarlos: reducir la diferenciación de los grupos, interferir los recursos compartidos y reducir la interdependencia.

Conclusiones

Después de haber realizado un análisis e interpretación de los resultados obtenido en la presente investigación, se concluyó que se mantienen en una alta presencia en directivos y mediana presencia en docentes la planificación para enfrentar los conflictos que se presentan en sus instituciones; además realizan las

actividades de una manera coordinada con su equipo de trabajo. Por otra parte, se evidencia que prevalecen algunas debilidades en los directivos al no utilizar estrategias de resolución de conflictos, como un proceso para llegar a un consenso, de la misma manera presentan debilidades referidas a la indagación de los hechos o sucesos que desencadenaron el conflicto

Se requiere a partir del estudio que todas las actividades propensas a realizarse sin excepciones, deben ser previamente planificadas por el director y sus coordinadores, para garantizar el éxito de la misma, así mismo vincular a sus docentes, administrativos, educandos y miembro de la asociación de padres de familia para la ejecución de las acciones y coordinados por él.

Los directivos deben apropiarse de las normas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional para orientar, dirigir y coordinar todos y cada uno de los procesos aplicables dentro del ámbito educativo tales como: Manual de Convivencia, Ley General de la Educación, Proyecto Educativo Institucional, Ley 715 de diciembre -21-2001, Decreto 230 del 2002, entre otros. Así mismo, deben aplicar su capacidad analítica al momento de enfrentar un conflicto organizacional, es decir, estudiar minuciosamente las informaciones del caso, lo cual beneficiara a los entes contradictores en que hayan protagonizado el suceso.

Para concluir, se plantea, que el director o gerente de la institución educativa debe ser una persona íntegra con cualidades y capacidades que lo hagan ser y ver de una manera diferente ante los demás. Los directivos de las instituciones de educación secundaria del departamento de La Guajira, municipio de Riohacha-Colombia, requieren el conocimiento de normas y procedimiento que desarrolle su capacidad analítica para aplicarlo en el momento de enfrentar un conflicto organizacional

Referencias bibliográficas

- Cardona, M. (2008). **Paradigma innovador de Liderazgo**. Compilación. Editorial McGraw Hill. España.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. Traducción Germán Villamizar.. Bogotá: Editorial Mc. Graw-Hill. Tercera Edición
- Darft, R. y Marcic, D. (2005). **Introducción a la Administración**. Buenos Aires. Argentina: Editorial Thomson. S.A.

- David, F. (2003). **Conceptos de administración estratégica**. México: Editorial Pearson Educación. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=tipos+de+estrategias+gerenciales+segun+autores+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibgbne4d_MAhXBHB4KHbrrDq8Q6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false. Consulta: 16/05/2018
- Davis, K; Newstrom, J. W. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional**. Undécima Edición México: McGraw-Hill
- Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006). **Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos**. 12^a. México. Editorial Mc. Graw-Hill
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (2006). **Gestión Calidad Competitividad**. México: McGrawHill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004) **Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas**. México: McGrawHill
- Pachano de Amaya, N. (2014) **Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de posgrado administración de la educación básica de la unermb, sede Cabimas**. Artículo publicado en Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, REDHECS. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, URBE. Maracaibo-Venezuela. Disponible: <HTTP://PUBLICACIONES.URBE.EDU/INDEX.PHP/REDHECS/ARTICLE/VIEWARTICLE/2891/4670>. Consulta: 06/07/2015
- Plan Nacional de Desarrollo de Colombia (2014 – 2018): **Todos por un nuevo país**. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>. Consulta: 03-06-2016
- Porret, M. (2010) **Gestión de personas** 4^o edición. Madrid – España: Esic Editorial
- Ramos Flores, M., Ravello Bravo, C. y Rivera Rojas, S. (2013). **Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas**. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Ministerio de Educación Perú Equipo de elaboración MINEDU. Consulta: 01/07/2018
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México, D.F. Decimoquinta Edición, Editorial Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). **Administración**. México: Prentice Hall. 12va edición.
- Silva, J. (2008). **Proyectos Educativos y Servicio Comunitario**. Caracas Venezuela: Ediciones CO-BO.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la investigación Científica**. México. LUMISA. Noriega Editores.

UNESCO (2015). **La educación Encierra un Tesoro**: Educación para Todos cumplir nuestros compromisos comunes. Resumen Jacques Delors. Santillana Ediciones UNESCO. París. <http://neurofilosofia.com/wp-content/uploads/2012/12/Resumen-de-LA-EDUCACION-ENCIERRA-UN-TESORO.pdf>. Consultada: 18/04/2016