



# La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones educativas

## The negotiation: A management option in educational organizations

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>

Artículo de investigación.

Fecha de recepción: 15/06/2020

Fecha de devolución: 24/09/2020

Fecha de aceptación: 14/10/2020

Fecha de publicación: 23/10/2020

**Lenys Senovia Piña Ferrer** 

Universidad del Zulia.

Maracaibo, Zulia (Venezuela)

[dralenysp@gmail.com](mailto:dralenysp@gmail.com)

**Luis Alfredo Jiménez Rodríguez** 

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Fundación de Estudios Superior Comfanorte.

Ocaña, Norte de Santander (Colombia)

[Alfredo.jimenez@unad.edu.co](mailto:Alfredo.jimenez@unad.edu.co)

**Carlos Alberto Vera Pirela** 

Universidad Popular del Cesar.

Valledupar, Cesar (Colombia)

[cvcarlosalberto@gmail.com](mailto:cvcarlosalberto@gmail.com)

**Ramiro Gamboa Suárez** 

Universidad Surcolombiana.

Neiva, Huila (Colombia)

[ramiro.gamboa@usco.edu.co](mailto:ramiro.gamboa@usco.edu.co)

Para citar este artículo:

Piña, L., Jiménez, L., Vera, C. & Gamboa, R. (2021). La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones educativas. *Económicas CUC*, 42(1), 168–188. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>

JEL: G52, G31, I29.

### Resumen

Ser parte de la sociedad y su organización parece natural y simple, sin embargo, participar de ella no es cosa fácil, ya que involucra normas establecidas; en este sentido resulta necesario estudiar la organización y los individuos por separado. La investigación analizó la negociación como alternativa gerencial en organizaciones educativas, tal como acotan **Lussier y Achua (2002)** y **Bazaga, Gonzalo y Ventas (2006)**. Se asume la tendencia epistemológica positivista y su orientación desde el método empírico-experimental, correspondiente al paradigma cuantitativo, tipificado el estudio bajo un enfoque descriptivo, con un diseño de campo ex post facto. Se tomaron 69 directores docentes de las Instituciones de III Etapa de Educación Básica. Se utilizó un cuestionario, con escala tipo Likert, conformado por 46 ítems. Se utilizó el coeficiente estadístico de alfa cronbach, logrando un resultado de 0.81. Las respuestas de directores y docentes no tienen un estilo de negociación ni estrategias definidas. Un aspecto fundamental del constructo fue Identificar los tipos de conflictos en instituciones de III etapa de educación básica.

**Palabras clave:** Negociación; organización; estrategia; docente; gerencia

### Abstract

Being part of society and its organization seems natural and simple, however, participating in it is not an easy thing, since it involves established norms, in this sense it is necessary to study the organization and individuals separately. The research analyzed negotiation as a managerial alternative in educational organizations, as stated by **Lussier & Achua (2002)** and **Bazaga, Gonzalo & Ventas (2006)**. The positivist epistemological tendency and its orientation are assumed from the empirical-experimental method, corresponding to the quantitative paradigm, typifying the study under a descriptive approach, with an ex post facto field design. 69 teaching directors were taken from the Institutions of the III Stage of Basic Education. A questionnaire was used, with a Likert-type scale, made up of 46 items. The statistical coefficient of alpha cronbach was used, achieving a result of 0.81. The responses of principals and teachers do not have a negotiation style or defined strategies. A fundamental aspect of the construct was to identify the types of conflicts in institutions of the III stage of basic education.

**Keywords:** Negotiation; organization; strategy; teacher; management

## INTRODUCCIÓN

El ser humano, por su natural sociabilidad tiene la necesidad de formar parte de diferentes estructuras organizativas, siendo la familia lo primordial de ellas, por constituir la primera en integrar y ser la forma más simple y cercana a la persona. Por ello es evidente, que exista una permanente tendencia a buscar integrarse a todo tipo de instituciones, bien sea laboral, cultural, recreativas, políticas, profesional, entre otras. Sin embargo, ser partícipes de éstas, no ha resultado tan fácil, ya que, como entes y grupos sociales, su vida y acciones queda condicionada por normas establecidas en tales organizaciones.

Es por ello que, en función de lo anterior, es imposible estudiar a la organización separada del individuo y viceversa, ya que ambos se complementan, por lo que es notorio pensar que las instituciones, no sólo constituyen lugares de trabajo, sino ambientes de frecuentes interacciones donde puede evidenciarse el desarrollo; y por ende, el crecimiento personal de sus integrantes. Asimismo, al realizar esas interacciones en dichas instituciones, los individuos pasan por acciones psicológicas y afectivas, lo cual es significativamente importante en sus vidas. Sin embargo, estas relaciones interpersonales traen consigo diferencias de puntos de vista, criterios, opiniones, decisiones, entre otros; que por su naturaleza propia son obvias, lo que evidencia o soporta el hecho de que todos los seres humanos son diferentes, contribuyendo esto a la aparición del llamado conflicto.

En razón de ello, debe tomarse en cuenta, que el ser humano experimenta una serie de necesidades a satisfacer; y al no obtenerlas se vuelven apremios de conflicto, demandando la justa medida, la cual solamente se obtiene cuando hay la apatía y certeza de alcanzarlas, hecho el cual no puede ignorar cualquier gerencia/dirección o miembro de la organización. Tal es el caso de las instituciones educativas donde los individuos, en este caso docentes y directivos, no escapan a esa situación; en ellas constantemente se presencian situaciones de conflicto por razón de la misma naturaleza de *ser* de dichas organizaciones, generadas en el día a día.

En referencia a ello indican **Rojas, Bernal y Cruz (2018)**, la importancia que tiene el instante de enganchar docentes, respecto de sus particularidades tales como orientación al servicio, empatía, sensibilidad a las dificultades sociales, la capacidad de negociación, entre otras; las cuales constituyen componentes clave para influenciar en el asunto de alineación a las actividades corporativas (**Castro & Londoño, 2019**).

De lo anterior se desprende, el hecho de proponer la negociación como una estrategia que debe ser practicada tanto por directivos como docentes, para poder lograr adquirir la habilidad necesaria al momento de negociar con las partes involucradas en caso de presentarse un conflicto. Ante ello, es momento de pensar que el gerente educativo debe estar más atento en sus acciones, de manera de no afectar la armonía institucional.

De la misma manera, es importante destacar que las instituciones educativas están conscientes de la necesidad de insertarse en los avances científicos, tecnológicos, culturales y sociales; para lograr el desarrollo académico y sustentabilidad de la humanidad en el tiempo histórico societal, que se traducen en desarrollo del talento,

la creatividad y el carácter del hombre, el cual se inserta en el desarrollo económico del mundo. Es por ello que **Hernández, Muñoz y Barrios (2017)** y **Romero y Escalona (2010)** afirman que la información es transcendental para el asunto de toma de arbitrajes, tanto gerenciales como operativos, siendo estas más ajustadas cuando se hincan en fuentes de información que accedan a la disminución de las fluctuaciones y las inseguridades empresariales.

En efecto, en este siglo XXI, de aplicarse en Latinoamérica una concepción socio-económica más estructurada, se corre el riesgo de negarle a los sectores más desfavorecidos de los países la posibilidad de ser incorporados a la corriente tecnológica, económica, política y social dominante. Por ello, el desarrollo de un país alude a las políticas educativas, sustentados en un amplio consenso, para lograr la conformación de sujetos sociales, cuidadores defensores de los derechos individuales y el bien común.

Según lo esgrimido en el párrafo anterior, se vinculan las capacidades de los diferentes actores del hecho educativo a través de la participación en diferentes propuestas a través de negociación desde la escuela, para consolidar un clima relacional favorable que beneficie los proyectos de desarrollo humano sostenible. En este orden de ideas, la búsqueda de mayor nivel de participación y desarrollo es una constante en las estrategias formativas de los pueblos de América Latina, procurando la construcción en sentido amplio y significado relevante para alcanzar el bien común, donde los actores del hecho educativo son constructores de un espacio de apertura, negociación y acuerdos para todo tipo de proyectos.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### *Negociación como Estrategia Gerencial*

El cambio y el aprendizaje organizacional están a la orden del día y esto se evidencia fácilmente sólo observando los postulados de las teorías más populares sobre la gestión de las organizaciones, donde el mejoramiento continuo y el aprendizaje organizacional son únicamente alguna de ellas. En las circunstancias actuales los dirigentes de los entes económicos se ven forzados cada vez más a emprender y aplicar tácticas gerenciales para así recurrir a técnicas convenientes con las cuales puedan afrontar todos los cambios internos de la organización. Para ello, señalan **Dittmar, Albino, Antunes y Manfio (2010)** y **Hernández et al. (2017)** que la elección de una estrategia, junto con la identificación de fortalezas y debilidades, se utiliza para determinar objetivos estratégicos y aumentar las posibilidades de éxito al reducir los riesgos.

Evidentemente, la aplicación de estrategias en las organizaciones es de vital importancia para un desempeño efectivo de cualquier labor, lo cual significa que, si existe un buen ambiente de trabajo, con el mínimo de conflictos; es decir un ambiente bajo un clima armonioso, el personal realizará el trabajo con mayor entusiasmo, y a su vez trae mayor productividad para dicha organización. Por ello, un gerente debe ser un líder competente y eficaz, abocado siempre a beneficiar a todo su personal a cargo.

Sobre la base de lo expuesto, es necesario resaltar que las estrategias administrativas representan las herramientas que debe utilizar el gerente para dirigir y gestionar todos los recursos de la organización. Para estos efectos, el proceso de negociación no escapa de ser parte de una de tantas estrategias gerenciales aplicadas por el gerente, ya que la misma gerencia busca administrar los conflictos de la manera más eficaz y así poder prevalecer el clima organizacional armonioso. No obstante, para desarrollar el tema de la negociación se hace ineludible describir principalmente los tipos de conflictos y estilos para su administración o manejo, tal como se cita en el desarrollo del presente documento.

Sin embargo, una de las teorías en la cuál puede ser soportada la presente investigación es la de la organización, donde **Daft (2005)** plantea:

No implica la una colección de datos, es una forma de pensar, de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera, donde la forma de ver y pensar se basa en patrones y regularidades, en el diseño y comportamiento organizacional. Igualmente afirma que las prácticas de esta teoría varían con respuesta a los cambios de una gran sociedad (p. 24).

Es evidente que al analizar la negociación como estrategia gerencial en instituciones educativas, sea inherente a ella la existencia de conflictos, al existir la probabilidad de la existencia de un proceso de negociación originado de un conflicto previo, por ello es importante revisar la teoría mencionada en el párrafo anterior, donde la misma estudia sobre todo el comportamiento de toda la organización, es decir, cómo debe ser el comportamiento de cada uno de sus integrantes ante diferentes situaciones de conflicto o cambios suscitados en la misma. Atendiendo a estas consideraciones, tanto los docentes como el personal directivo de las instituciones educativas, tienen diferentes formas de ver, pensar y analizar su organización, donde la mayoría de las veces, éstos no varían su forma de pensar ante los cambios que se van presentando a lo largo del tiempo.

Dentro de ese marco, **Quinn (2005)** manifiesta como “en situaciones laborales y no laborales muchos intentan evitar el conflicto, ya que crea sentimientos negativos y en ocasiones una atmósfera negativa” (p. 271); razón por la cual esta perspectiva del conflicto, llamada en ocasiones *perspectiva tradicional*, supone que el enfoque más eficaz a la gestión del conflicto es la eliminación de las fuentes del conflicto y por ende no hace falta la aplicación de una estrategia gerencial específica para gestionarlos, sino el hecho de eliminarlos de cualquier manera sería suficiente (**Hernández et al., 2017**).

De lo anterior puede derivarse, como para el autor antes mencionado la mejor forma de administrar los conflictos es eliminándolos permanentemente, sea cual fuese su naturaleza, lo cual pudiera resultar casi imposible de lograr, ya que los mismos siempre estarán presentes en toda relación, bien sea de trabajo o no, considerando que ya el ser humano como individuo trae consigo sus propios conflictos internos, los cuales pudieran incrementarse o complicarse al no lograr solucionarlos previamente al establecer relaciones con otros individuos.

Adicional, otra de las teorías aplicables a este proceso de negociación en las organizaciones, es la teoría de las relaciones humanas o conductuales, la cual según **Robbins (2004)** “asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos

y organizaciones, como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos” (p. 396). Los favorecedores normalizan su coexistencia, comentan que no es viable excluir e incluso, que hay momentos en que un apremio consigue contribuir al trabajo del conjunto. Para lograr lo anterior sería necesario establecer un tipo de estrategia gerencial que contribuya y facilite el proceso de gestión o administración de esos conflictos, ya que no persigue eliminarlo sino más bien utilizarlos de forma constructiva.

Como se puede inferir, los conflictos son inevitables dentro de una organización; sin embargo debe administrarse su existencia, si es posible percibirlos como algo constructivo donde la negociación como estrategia pudiera ser utilizada para tal fin, ya que pudiera brindar las herramientas adecuadas para gestionar los conflictos de la manera más efectiva, logrando así un clima más armonioso dentro de cualquier organización y por consiguiente un mejor desempeño de las funciones de cada individuo. Asimismo, **Robbins (2004)** manifiesta:

Así como la Teoría de las Relaciones Humanas acepta los conflictos, la Teoría Interaccionista los alienta con el argumento de que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación (p. 396).

Por tanto, la connotada contribución de la conjetura interaccionista es que estimula a los cabecillas a conservar un estado exiguo e incesante de conflictos, parcamente aptos para que de esta forma el grupo sea factible, creativo y autocrítico.

No obstante, deben reducirse los conflictos, en la medida que la organización sienta la necesidad de hacerlo, considerando que los conflictos pudieran ser necesarios en ciertas ocasiones, por lo que no se debe adoptar una actitud pasiva permanente, de esta manera la organización no tendría la oportunidad de crecer y por ende, de desarrollarse.

### *Estrategias de Negociación*

La negociación constituye para **Lussier y Achua (2002)** un proceso de discusión en el que intervienen dos o más personas, para intercambiar sus ideas u opiniones, dentro de un conflicto y tratar de llegar a un acuerdo. Representa la manera más racional para resolver situaciones conflictivas, mediante la discusión bien sea entre individuos, o entre los grupos a los cuales pertenecen. A través de la negociación se adquiere la forma de localizar un medio grato para cada pieza envuelta en una dificultad, donde se confrontan las ideas; las cuales buscan evadir el desafío recíproco o se trata de finiquitar una pugna existente.

En general, el convenio es la forma más eficaz de resolver los desacuerdos, que, en sus múltiples modalidades, cualquier otro modo diferente de solución como la imposición autoritaria, vencer al contrincante de forma humillante, entre otras circunstancias, no hace sino aplazar el problema que indiscutiblemente volverá a surgir. Sin embargo, para desarrollar este proceso, es necesario indicar que previo a una negociación está implícito un conflicto que resolver, es por ello, que el tipo de negociación que se deba hacer dependerá del tipo y características del conflicto enfrentado.

Ahora bien, según lo expresado por **Moya (1997)**, no existe una teoría completa basada en la ciencia sobre la práctica de negociación, sin embargo, a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas estrategias para tratar de obtener un resultado positivo, teniendo en cuenta que las estrategias son ciertos procedimientos o acciones, utilizadas para designar y gestionar satisfactoriamente una situación de conflicto.

Por otro lado, tal como se puede inferir, el proceso de negociación es algo muy complejo, ya que intervienen muchos factores, como la mixtura de varios convenios, ayuda y tal vez alguna compulsividad sobre cuestiones trascendentales. Es por ello que, es necesario el desarrollo de estrategias que se traducen en habilidades que tendrá la persona que negocia para facilitar dicho proceso y así obtener resultados positivos para todas las partes.

En relación a lo anterior **Robbins (2006)** da cuenta de dos tipos de tácticas para llegar a arreglos formales: Negociación Distributiva y Negociación Integradora:

- *Negociación Distributiva*

Su distintivo es que se manobra en contextos de adición cero; es decir, que cualquier lucro de un antagonico, es producto de la interacción de las dos partes. Al arrancar una negociación distributiva, la manera de un individuo se concentra en permitirse que el adversario acceda a sus pretensiones o se aproxime lo más posible. Entre los patrones de esta condición se haya persuadir al rival del impedimento suscitado hacia el logro de su meta y de lo favorable que es conseguir un pacto acerca de pretensiones particulares.

En este sentido, **Helrriegel y Slocum (2004)** exponen que los contextos habituales de ganar-perder y una cuantía fija, en que el lucro de uno de los partícipes conlleva a que su contendiente pierda, definen las negociaciones distributivas. En ese orden, revela que con periodicidad germinan en correspondencia con argumentos económicos, comunicaciones prudentes, o dicciones restringidas de confianza. Es usual la usanza de coacciones y enunciaciones deformadas y quejas, en síntesis, las contrapartes se encuentran absortas en un trance perspicaz, repleto de turbaciones, por ello asevera que en este arquetipo de convenio subyuga los modos compulsivos y de concesiones.

También, los autores citados en el párrafo anterior, afirman que las cuatro estrategias ganar-perder más comunes que uno puede enfrentar como negociador son las siguientes:

1. *Lo quiero todo*: Al esbozar un ofrecimiento exagerado y pronto forjar beneplácitos a regañadientes, si es planteado, la contraparte aguarda a extinguir la resistencia del otro contendiente. Se enterará que ha hallado un negociador de este prototipo cuando alude a los siguientes talantes: El inicial ofrecimiento de la contraparte es ponderadamente desproporcionada, se crean aprobaciones pequeñas a regañadientes, se le influye para que prometan concesiones de mayor valía y la otra pieza aparta ser recíproco.

2. *Perversión del tiempo*: El antagónico ganar-perder logra esgrimir el tiempo a modo un instrumento eficaz, al usar cualquiera de las subsiguientes técnicas, la persona debe refutar estar forzado a caer en una situación nociva: el ofrecimiento es admitido sólo durante un lapso restringido, lo influye para que admita tiempos limite inicuos, la contraparte tapona o dilata el progreso de los pactos y la otra parte acrecienta el apremio en aras de que el individuo logre a un arreglo prontamente.
3. *Policía bueno, policía malo*: Los gestores o contrincantes que esgrimen esta táctica esperan sesgarlo a su favor variando el rito de una conducta propicia con otra dañina. El individuo debe lograr moderaciones al verse inmersa en las consiguientes tácticas: el adversario se torna insensato o arbitrario; la contraparte renuncia a los tratos y tiene un proceder absurdo continuado de una conducta moderada y providencial para la persona.
4. *Ultimátum*: Esta pericia está delineada hacia obligar a la persona a aceptar el carácter del contendiente. Debe quedar presto cuando el otro ser aspira a seguir cualquiera de las subsecuentes condiciones: le exhibe al sujeto un ofrecimiento de tomar o renunciar, la contraparte tantea explícitamente obligarlo a que admita sus peticiones, la contraparte no queda orientada a forjar beneplácitos y su expectativa es que la sujeto avance frente a las aquiescencias.

Por su parte, **Kreitner y Kinicki (2003)** plantean que ésta corresponde usualmente a un solo problema —un “pastel fijo”— en que una persona gana a expensas de la otra. En muchos conflictos son muchos los aspectos en juego y cada parte les concede valor distinto, donde cabe la posibilidad de llegar a un arreglo que sea mejor para ambas partes que el correspondiente a la negociación distributiva, en este caso se trata de una negociación integradora. Es de notar, según lo expuesto por los diferentes autores, que específicamente en el caso de **Helrriegel y Slocum (2004)** éste describe las estrategias de negociación y las subdivide en artificios, caracterizados por el hecho de la situación ganar-perder, donde expone que son diversas las conductas que podemos adoptar ante tal situación.

- *Negociación Integradora*

Esta pauta de destreza se cimienta en el postulado de que existen posibilidades de negociaciones en la que ninguna de las partes pierda y haya solución. **Robbins (2004)** manifiesta que, en términos del comportamiento organizacional y en igualdad de circunstancias, es preferible la negociación integradora a la distributiva, ya que la integradora funda adeptos y condiciones perdurables y provee la cooperación en el tiempo posterior. Reúne a los gestores y admite que se alcen de la mesa de pactos con el sobresalto de que sacaron un éxito, mientras que en el trato distributivo uno de los participantes se ve derrotado, se fanatizan animadversiones y se hundan las segmentaciones cuando los individuos asumen trabajos en reuniones asiduas o permanentes.

Por su parte **Rojas et al. (2006)** las denominan “tratos todos ganan” o *suma positiva* que se identifican por el habituado cuya meta es que los contendientes emerjan favorecidas después del laudo, en donde lo primordial es la instauración de valor; estas sociabilidades se fundan en el talante de gestión de los trances de integración o solución de dificultades.

De igual forma para abordar una negociación integradora los rivales incumban la motivación como elemento hacia definir el impase de manera adecuada, debe coexistir un acuerdo tácito y justo en la distribución de los remanentes económicos de haberlos. Sin embargo, aptitudes como habilidades de comunicación básicas, desarrollo de la autonomía, de la creatividad o del trabajo en equipo, son necesarias para un abordaje satisfactorio de estas negociaciones (**Hernández & Buitrago, 2017**).

Asimismo, este prototipo de tratos aporta una mayor complacencia tanto con el asunto como con los efectos, al no sentirse malograda la actuación para ninguno de los partícipes; al no darle vencedores ni vencidos, en tal, las derivaciones tienen una mayor firmeza temporal que en las negociaciones distributivas.

En este contexto **Hellriegel y Slocum, (2004)** describen la negociación integradora como una pauta de transacción que simboliza la llave hacia la resolución bilateral de coyunturas para alcanzar resultados ideales para los adversarios. Entendido lo anterior, como el eslabón hacia la pacificación, el entendimiento y el acuerdo mancomunado de sus problemáticas, las soluciones y las diversas maneras de contribuir a los acuerdos obviamente aceptados. El referendo, es no sólo halagüeño para los partícipes, sino que también allana el camino hacia el futuro para todos. Aquí los copartícipes están vigorosamente determinados para remediar complicaciones, abrir blandura y explorar sucesos nuevos.

En atención a lo expuesto, Fisher citado por **Helrrriegel y Slocum (2004)**, traza cuatro elementos clave para las negociaciones integradoras (ganar-ganar) que facilitan la plataforma de una maniobra de negociación integradora:

1. *Separe a la gente del problema.* El primer elemento hacia lograr un acuerdo recíprocamente placentero es extraer los argumentos inherentes del trato, de los contenidos de relaciones particulares entre las partes y alternar con cada sucesión de tramas por apartado. Los gestores deben advertirse a sí mismos como remando al costado del otro, discutiendo la problemática al unísono en vez de agredirse mutuamente.
2. *Enfóquese en los intereses, no en las posiciones.* El yo de la persona se despliega para emparentarse con sus visiones negociadoras. Asimismo, encauzarse sólo en los estados revelados a menudo ensombrece los que los contendientes objetivamente requieren o anhelan. En lugar de orientarse de manera individual en las pretensiones, es mejor y más productivo como dinámica de solución, adentrarse en las necesidades e intereses humanos subyacentes que los crearon esas complicaciones.
3. *Invente opciones para obtener ganancias mutuas.* El plantear procedimientos recomendables bajo apremio en presencia de un contrincante expande la posibilidad de que la razón triunfe sobre lo irracional. La pesquisa de la técnica considerada inhabilita la creatividad, esencialmente cuando las primacías son altas.



4. *Insista en usar objetivos*. Los contendientes han de descifrar los contextos del pacto en apego de cualquiera regla justa, tal como el importe en el mercado, veredictos de versados, tradiciones o códigos. Este principio rige el rumbo, apartándolo de la imposibilidad de las partes de hacer o no hacer. Cuando se esgrimen juicios imparciales, nadie de los asistentes a la enmienda, deberá conceder atribuciones a la contraparte, y uno y otro consiguen en justa la conveniencia.

Tal como se ha observado, es evidente la necesidad de utilizar herramientas o estrategias que ayuden a gestionar la negociación de una manera más efectiva. A pesar de que **Hellriegel y Slocum (2004)** las asumen como tipos, coinciden con otros autores en sus descripciones, es decir en la distributiva prevalecen las emociones y el estilo compulsivo, en la integradora predomina la voluntad con el deseo de solucionar el conflicto de manera conjunta donde todos participen analizando de forma general la situación.

Adicional, **Robbins (2004)** propone a la estrategia integradora como la más viable y productiva, es importante concebir el hecho que en el ámbito de la negociación las cosas son tan complicadas y difíciles que es complejo responder cuál de las estrategias es la más idónea. Por otra parte, no debe olvidarse que siempre habrá que ponderar qué estrategias son las que facilitan las relaciones sociales y la convivencia a medio y largo plazo.

### *Tipos de Conflictos*

Es necesario destacar, que los seres humanos de manera amplia y sopesada ninguna vez apalean a metas e intereses semejantes; en tal, las discrepancias de metas y de esos intereses originan cierta variedad de apuros, el cual puede ser congénito a la existencia de cada sujeto, formando porción ineludible del entorno humano instituyendo el punto disímil de la colaboración. El trance existe cuando uno de los inmersos en él, de manera individual o en conjunto, pretende obtener metas atados con la otra parte, la cual obstruye en la busca de esas metas.

Dentro de este contexto, **Castro y Londoño (2019)** en concordancia con **Chiavenato (2002)**, plantean “que la vida de una persona o un grupo es un constante enfrentamiento con conflictos, muchos de los cuales son tratados de manera saludable hasta resolverlos por completo” (p. 376). Otros problemas alteran la vida del individuo o del conglomerado durante profuso lapso, también la solución de un aprieto alcanzara a llevar a diferentes y varios breves; por ello una forma de valorar la virtud del recurso, es confirmando el carácter de los nuevos problemas que se emanen del anterior. Coexisten algunos tipos de problemáticas: problemática interna y externa. La interna (intrapersonal), contiene disyuntivas de precepto propio. La externa involucra diferentes horizontes de contexto (interpersonal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional). En este orden de ideas, **Robbins (2004)** no define en su *Teoría Interaccionista* a todos los problemas como bienhechores sino por el contrario, “hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas funcionales, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto” (p. 486).

Según el autor, manifiesta que para diferenciar unos de otros se deben contemplar a su vez tres tipos de conflictos; de tareas (por el incluido y colofones de la labor), de relaciones (se gesta en los contextos interpersonales) y por procesos (dada la forma como se desarrolla la labor).

Sin embargo, **Hellriegel y Slocum (2004)** hacen una “categorización no tan diferente de los conflictos, donde los divide en cuatro niveles primarios que pueden existir en las organizaciones: intrapersonal (dentro de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (dentro de un grupo) e intergrupala (entre grupos)” (p. 227), asimismo sugiere que estos niveles son acumulativos y están interrelacionados.

Como puede observarse, los tres autores, convergen en la descripción de los tipos de conflictos, a pesar de darle diferentes nombres y agrupaciones, los mismos acuerdan en que los conflictos se clasifican por su naturaleza u origen, donde unos nacen en el interior de la persona, otros surgen de las relaciones con otros, otras en un mismo grupo o entre ellos. Sin embargo, en el caso específico de Robbins (2004), éste no considera que el conflicto sea bueno o malo, sino adecuado o inadecuado según la situación específica, lo cual hace reconocer al conflicto, no sólo como algo inevitable, sino que en ocasiones es necesario fomentarlo con el fin de permitir aflorar nuevas ideas, y crear fuerzas positivas que generen innovaciones y cambio.

- *Conflicto Intrapersonal*

Este tipo de conflicto está relacionado específicamente con los dilemas o disyuntivas que interiormente están presentes en cada individuo, a este respecto **Hellriegel y Slocum (2004)** expresan “que el conflicto intrapersonal ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo” (p. 227). Aplica y aparece en la medida en que la actuación de un ser humano confluente en efectos recíprocamente endógenos. Suele acontecer que las resultas sean rigideces e infortunios internos, por lo que es frecuente observar que las medidas usuales ciñen la solución de conflictos de fines intrapersonales.

De manera amplia, su ímpetu se aumenta en acople a cualquiera de los consiguientes contextos: Existen unos cuantos itinerarios de quehacer que se tornan objetivos al afrontar el aprieto, las derivaciones auténticas y denegaciones de los trazados de operación alternativos son más o menos parejos, o el germen del compromiso es significativo para el individuo. Por otra parte, **Davis y Newstrom (2000)** manifiestan:

Aunque casi todos los conflictos de roles ocurren cuando el supervisor o los compañeros de un empleado depositan en éste expectativas contradictorias, es posible que los conflictos de roles intrapersonales surjan del interior mismo de un individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos (p. 338).

De la misma forma **Quinn (2005)** afirma, que “los individuos viven o experimentan con frecuencia conflictos internos” (p. 272), por lo que a su vez identificó tres tipos de conflictos intrapersonales, tales como: El conflicto actuar-actuar que se da cuando el individuo tiene que escoger entre dos resultados o cursos de acción deseables, el conflicto actuar-evitar que se da cuando la misma meta o resultado tiene consecuencias positivas o negativas, el conflicto evitar-evitar tiene lugar cuando un individuo tiene

que escoger entre dos resultados o cursos de acción negativos. Asimismo, manifiesta que este tipo de conflicto afecta potencialmente el desarrollo de otros conflictos.

Igualmente, el anterior autor, afirma que este tipo de conflicto se desarrolla con frecuencia en las organizaciones básicamente por diferencias individuales, tales como creencias, actitudes, necesidades o percepciones, lo cual hace que cada miembro de una organización actúe frente a una misma situación de diferente manera, pudiendo generarse conflictos en dicha organización (Quinn, 2005).

Además, se infiere que en el caso de las instituciones educativas se esté presentando este tipo de conflicto, el cual puede estar relacionado mayormente con la sobreposición o límites de puestos pocos claros, el contenido de las tareas y las metas del trabajo. En muchos casos, en esas instituciones ocurren situaciones donde personal directivo y/o docente deben decidir entre dos o más alternativas de cargos a desempeñar, donde cada una de las cuales promete ser positivas, en otros deben decidir si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos, como por ejemplo una mejor remuneración, pero en otro sitio o desempeñando un rol en el cual no es competente o simplemente que no le interesa.

#### • *Conflicto Interpersonal*

Este tipo de conflicto se refiere a los desacuerdos que puedan desarrollarse entre dos o más individuos. A este respecto Davis y Newstrom (2000) plantean:

El conflicto interpersonal es un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas (p. 338).

Por otra parte, el conflicto interpersonal se reconoce como un concepto importante debido a su relación con la creación de un conflicto organizacional (Gamboa, Vera & Jiménez, 2017), de ese modo, al estar en juego la percepción racional del ser humano, y la misma está comprometida, suceden perturbaciones arduas y las relaciones se menoscaban. En momentos especiales, las individualidades de dos o más sujetos son discordantes y sus temperamentos colisionan. En distintos asuntos los aprietos son fruto de pifias de comunicación o discrepancias de discernimiento.

Por otra parte, Hellriegel y Slocum (2004) manifiestan que “el conflicto interpersonal ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas” (p. 228); al igual que los conflictos interpersonales se sustentan en ciertos contextos problemáticos de situaciones o en la tergiversación de las mismas.

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2004) hablan de otro aspecto conexo a los conflictos anteriores y es el relacionado con el conflicto de funciones, el cual está constituido por las expectativas que pudiesen tener unas personas con respecto al trabajo que desempeñan otras, y dicen, que “una función es un grupo de tareas y comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un trabajo” (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 228). Un patrón de suceso de funciones; encierra emisores de funciones y un ente receptor.

Comentan también, que quienes emiten situaciones son hombres con esperanzas a cerca del deber ser comportamental de quien actúa como receptor. Un evento de situaciones se prepara precedentemente al remite del recado, ya que los emisores apalean a posibilidades con apreciaciones y valoraciones del actuar de quien recibe. Este actuar, a su vez interviene en los encargos serios de funciones que divulgan los emisores. Entonces los conocimientos del receptor de estos encargos y las coacciones consiguen llevar a un apuro de funciones. Un apuro de funciones acontece cuando el receptor responde con conductas que sirven de insumos para el asunto de los emisores de funciones.

### *Ambigüedades de Funciones*

Esto se refiere a la falta de claridad que puede tener un trabajador o empleado en relación al desempeño de sus respectivas funciones, respecto a esto **Hellriegel y Slocum (2004)** manifiestan que “la ambigüedad de funciones es la incertidumbre o carencia de claridad que rodea las expectativas sobre una función individual” (p. 229). Al parejo del apremio, una imprecisión de funciones ardua es fuente de estrés y desenlaza gestiones postreras para solventar. En numerosas sucesiones tales conductas se exteriorizan como: un quehacer belicoso (robo, violencia, ataque verbal) y comunicación opuesta, la dimisión y un arrimo al emisor o emisores de funciones para escudriñar una solución unida a la dificultad.

De esta misma manera, **Hernández & Buitrago (2017)** y **Quinn (2005)** manifiestan que “este conflicto se desarrolla entre individuos cuando existen malas interpretaciones o errores de comunicación, que hacen que las personas creen que existen diferencias entre valores, creencias, necesidades o percepciones” (p. 274). Cabe destacar que el referido autor, también plantea que el origen de este tipo de conflicto al igual que el intrapersonal puede ser originado por cierto aprieto de funciones o la vaguedad de las mismas.

Plantean algunos autores como **Hellriegel y Slocum (2004)**, **Davis y Newstrom (2000)** y **Quinn (2005)**, y su concuerdo al afirmar que este tipo de conflicto se origina básicamente por las diferencias individuales, lo que significa que ninguno cavila, siente, observa o procede de la igual forma que otro sujeto, sin embargo, también afirman que este tipo de conflicto puede llegar a ser un táctica excelente para remediar las dificultades de modo creativo, para ello todo el recurso humano debe admitir, aprehender y asimilar el uso de tales discrepancias cuando éstas se susciten o presenten.

#### • *Conflicto Intragrupal*

Este tipo de conflicto se desarrolla dentro de cualquier grupo de trabajo que forma parte de una institución; el mismo puede ser provocado por uno o por varios integrantes de dicho grupo. **Hellriegel y Slocum (2004)** señalan en relación a esto: “el conflicto intragrupal se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad” (p. 229). Un ejemplo muy fre-

cuenta son los servicios de posesión familiar que están fundamentalmente proclives a sufrir trances intragrupal y de otras tipologías, y se forjan más innegables cuando el dueño-fundador se avecina a la pensión, se aísla o sucumbe. No obstante, las secuelas de un colosal problema intragrupal regularmente son negativas, una justa dimensión y equilibrado resultado del problema insinúa que logra ser ventajoso al presentarse inter grupos o departamentos.

- *Conflicto Intergrupala*

Estos conflictos son los que se crean entre uno o varios grupos de una institución u organización, por ende, son muy comunes que ocurran, lo que puede dificultar actividades de coordinación entre diferentes departamentos. Referente a esto, **Hellriegel y Slocum (2004)** expresan el conflicto intergrupala se refiere a “la oposición y disputas entre grupos o equipos, esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes” (p. 229). En ambientes ponderados de competición y problema, las accionantes crean modos hacia los demás, acreditadas por la difidencia, la inflexibilidad, el foco de atención sólo es la utilidad propia, la falta de carácter para oír, entre otros.

Con relación a esto, **Quinn (2005)** expresa que “pueden existir conflictos entre dos o más unidades o grupos de una organización, cuando compiten por asignación de recursos, también cuando una de ellas considera que la otra está trabajando en contra de sus metas o intereses” (p. 273); de hecho, afirma que entre los grupos es donde surgen la mayoría de los conflictos en una organización. Asimismo, opina que los conflictos intergrupales pueden presentarse en cualquiera de los niveles de esa organización.

En este orden de ideas, **Davis y Newstrom (2000)** manifiestan que, “los conflictos intergrupales (entre diferentes departamentos, por ejemplo) también causan problemas” (p. 339). A gran nivel podría cotejarse con los desafíos entre fajas juveniles. Aquí cada uno acomete la debilitación del otro, para así conseguir dominio y optimizar imagen. En este asunto los conflictos causan diferentes ópticas, probidades grupales, y competición por caudales económicos.

En relación a lo anterior, es necesario destacar que los recursos económicos de la mayoría de las estructuras son restringidos, y se tornan cada vez más dificultosos de conseguir con ocasión de las pretensiones competitivas de los grupos. Dado que la generalidad de los conjuntos cree requerir más capitales de los que poseen afianzados, en contextos de recursos restringidos, perennemente engloba la contingencia de aprietos intergrupales en potencia.

Igualmente, **Davis y Newstrom (2000)** afirman que “algunos conflictos pueden ser constructivos, lo cual es indudablemente cierto en el nivel intergrupala” (p. 339). En este tejido un problema consigue dar asomo de la jerarquía de su solución mientras en el grupo siga presente. Si los trances no afloran, es inadmisibile concebirlas o inspeccionarlas por completo. Una vez germinado un apremio intergrupala, de él se desglosa una potencia motivadora que incita a los dos conjuntos a solucionar el apremio a fin de lograr una nueva ponderación en el trato. Examinado así, en ocasiones el apremio

intergrupales se acrecienta; esto simboliza, que es incitado adrede en los grupos debido a sus productivos resultados.

En distintos momentos puede ser codiciado desescalarlos, reducirlos de manera intencional en juicio de sus secuelas latentemente demoledoras. Esto enlaza a los guías en el reto de conservar el apuro en una elevación sobria (en el que más factiblemente provoque la tendencia creativa sin obstruir en el ejercicio).

Por otra parte, es importante destacar que el apuro jamás debe ser tan agudo que las porciones particulares lo encubran o realcen a horizontes desastrosos e incorregibles.

### METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la negociación como alternativa gerencial en Instituciones de Educación; el desarrollo de esta requiere de un marco metodológico diseñado para describir aspectos fundamentales de la metodología científica utilizada, siguiendo criterios sistematizados para la realización de la investigación y destacando elementos esenciales que son característicos de la realidad estudiada, lo cual es esencial para el fruto de los objetivos trazados. Para efectos del presente constructo teórico, se asume la posición o tendencia epistemológica positivista que sigue un enfoque orientado al método empírico-experimental, correspondiente al paradigma cuantitativo, el cual como lo expresa **Chávez (2004)**: “Esta tendencia sostiene que fuera del ser humano no existe una realidad social externa y objetiva ya concebida” (p. 33). Por su parte en palabras de **Durán, Robles y Rodríguez (2018)** indican que dicha investigación se orientó por los principios del paradigma y constructo cuantitativo, por cuanto se centraliza en las gestas o raíces del fenómeno social, con exiguo interés por los momentos subjetivos del sujeto.

Por otro lado, el autor anterior considera que todo formulado posee sentido si es revisable, tanto para los saberes físico-naturales como para los saberes sociales, donde el determinismo y las experiencias componen los gérmenes del saber científico, al mismo tiempo que la comprobación y el conocimiento formal son garantías de los ordenamientos científicos para lograr la objetividad. Sobre este tipo de estudio, **Arias (2014)** lo describe como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). En la investigación descriptiva los resultados se disponen en un paralelismo de interludio en cuanto al fondo de las sapiencias al que se refiere.

Con relación al diseño, es pertinente resaltar que según la manera de recoger la información el diseño de esta investigación es de campo, pues tal como lo plantea **Chávez (2004)**, “hace posible las investigaciones descriptivas son todas aquellas que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección” (p. 135), permitiendo así el contacto directo con los sujetos o fenómenos relacionados a la investigación, tal y como se da en el contexto natural, para después analizarlos. También se enmarca en un diseño no experimental o ex post facto (posterior al hecho) según lo plantean **Hernández, Fernández y Baptista**

(2003), quienes explican que “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p. 184); lo cual significa, que deben observarse situaciones ya existentes, que no han sido provocadas por el investigador y se estudian en su estado natural; es decir, en el lugar donde ocurren los hechos.

La población como la define Arias (2014) es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). De esta manera, para esta investigación la población estuvo conformada por 69 sujetos, (15 del personal directivo y 54 del personal docente), que laboran en Instituciones de III Etapa de Educación Básica. Según Chávez (2004), las técnicas e instrumentos de recolección de datos tiene como finalidad “ayudar al investigador a medir comportamiento o atributo de las variables” (p. 173). En esta investigación se emplea la técnica de la observación mediante un cuestionario, admitido por Arias (2014), “como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74).

En este caso, se elaboró un cuestionario que consta de 46 ítems con escala tipo Likert, con base en cuatro (4) alternativas de respuestas con los siguientes criterios: a) Siempre [4 puntos], b) Casi Siempre [3 puntos], c) Algunas Veces [2 puntos] y d) Nunca [1 punto]. Para Chávez (2004) “la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable” (p. 203). Esta medición puede llegar a lograr un alto coeficiente de validez, pero un bajo coeficiente de confiabilidad. El coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0.81, es de una alta confiabilidad. El tratamiento estadístico se basa en la estadística descriptiva con cálculos de *frecuencias absolutas* (fa) y *frecuencias relativas* (fr), promedios y porcentajes representándolos en tablas a cada uno de los intervalos de clase, sólo por una variable, para discriminar y así organizar con precisión las respuestas aportadas por los sujetos en cada ítem para emitir los resultados obtenidos, por dimensiones y luego por indicadores.

## RESULTADOS

A manera de dar una presentación sistemática y coherente de los resultados se tiene que para la variable “Negociación como Estrategia Gerencial” (Tabla 1).

**TABLA 1.**  
*Negociación como Estrategia Gerencial.*

Dimensiones	Promedio	Desviación
Tipos de Conflicto	2.49	0.41
Estrategias de Negociación	3.16	0.09
Promedio	2.44	0.33

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, en lo que se refiere a la variable de estudio negociación como estrategia gerencial, se determinó de acuerdo con los resultados obtenidos, cotejados con los baremos estructurados, que con un promedio de 2.44 y una desviación de 0.33 los encuestados están medianamente de acuerdo con la negociación como estrategia gerencial, lo que ubica las respuestas obtenidas en un margen de muy alta confiabilidad. Situación está que muestra una parcial concordancia con lo planteado por **Daft (2004)** en su *Teoría de las Organizaciones*, donde asevera que debe adoptarse una particularidad de pensamiento, notar y razonar las estructuras con más fidelidad y profundidad de lo que se podría forjar de otro modo, basándose en patrones y regularidades, en el diseño y comportamiento organizacional. Sin embargo, puede observarse que en las instituciones educativas de III etapa no existe un total convencimiento de aplicar la negociación como alternativa gerencial en situaciones de conflicto, ya que, a pesar de tener metas comunes y a veces contrarias, no siempre expresan o examinan propuestas específicas para establecer posibles acuerdos.

Asimismo, en relación a la dimensión *Tipos de conflicto* se tienen los siguientes resultados (**Tabla 2**).

**TABLA 2.**  
*Tipos de conflicto.*

Indicadores	Promedio	Desviación
Intrapersonal	2.49	0.41
Interpersonal	2.14	0.24
Intragrupal	3.16	0.09
Intergrupal	2.58	0.02
Promedio	2.59	0.33

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de los encuestados mostraron un promedio de 2.59, con una desviación de 0.33, lo que indica que ellos están medianamente de acuerdo, con la presencia de varios tipos de conflictos en las instituciones educativas de III etapa; al no reconocer y comprender totalmente la existencia o presencia de estos. Al mismo tiempo, se observa que los resultados, contrastan parcialmente con lo citado por **Hellriegel y Slocum (2004)**, quienes los clasifican en cuatro horizontes esenciales que consiguen coexistir en los grupos: *intrapersonal* que refiere al sujeto humano, *interpersonal* relación entre sujetos humanos, *intragrupal* que colige a un conjunto, e *intergrupal* que denota a conjuntos, asimismo sugieren que estos niveles son acumulativos y están interrelacionados y es necesario reconocerlos totalmente para gestionarlos de la manera más efectiva, donde en algunos casos se buscará erradicarlos y en otros aprovecharlos.

Seguidamente, al analizar cada uno de los indicadores de la dimensión *Tipos de Conflictos*, se visualiza que con un promedio de 2.49 y una desviación de 0.41, los directores y docentes manifestaron, con una categoría de confiabilidad muy alta,



estar medianamente de acuerdo con la presencia de conflictos intrapersonales en las instituciones de educativas de III etapa, lo cual pudiera ser muy arriesgado considerando lo citado por **Quinn (2005)**, que este tipo de conflicto afecta potencialmente el desarrollo de otros conflictos. Asimismo, se observa un contraste parcial con lo citado por **Hellriegel y Slocum (2004)**, quienes expresan que el conflicto intrapersonal ocurre en la concepción interna de cada individuo y por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo, este tipo de conflicto aflora cuando el actuar de un sujeto converge en efectos recíprocamente excluyentes; donde suele acaecer que los corolarios sean rigideces y malogros internas; por lo cual los resultados obtenidos permiten inferir que dichos sujetos no asumen postconflictos intrapersonales, generando en ellos alteraciones conductuales que limitan su acción en los espacios académicos.

De la misma forma expresaron, con un promedio de 2.14 y una desviación de 0.24, estar medianamente de acuerdo, en reconocer y comprender la presencia de los conflictos interpersonales, los cuales, según el mismo autor citado anteriormente, estos ocurren cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas. En este orden se asume que los sujetos encuestados no siempre realizan acciones para cotejar sus objetivos con los del colectivo, generando así un antagonismo, pues cada quien quiere hacer valer sus metas u objetivos. El mismo cuadro, según entrevista realizada a la misma cantidad de encuestados, muestra un promedio de 3.16 y una confiabilidad categorizada como muy alta, con desviación de 0.09, los mismos manifestaron estar de acuerdo con reconocer y asumir los conflictos intragrupalos.

En este sentido, los resultados obtenidos, permitieron identificar que los entrevistados están de acuerdo, en referencia a lo planteado por **Hellriegel y Slocum (2004)**, quienes especifican que este tipo de conflicto describe a discrepancias entre unos, o la totalidad de los componentes del conjunto, lo que suele sobresaltar su eficiencia y firmeza, así los directores y docentes, al asumir este tipo de conflicto podrían desarrollar un punto de vista equilibrado del mismo e incluso darle utilidad a cualquiera de ellos que se suscite dentro de los grupos o departamentos.

Igualmente, en lo que respecta, al indicador *conflictos intergrupales* la misma cantidad de entrevistados, expuso, con un promedio de 2.58 y una confiabilidad en sus respuestas muy alta, con desviación de 0.02, que están medianamente de acuerdo con la presencia de este tipo de conflictos, lo que significa que algunos de ellos todavía los asumen; lo cual contrasta parcialmente con lo expuesto por **Hellriegel y Slocum (2004)**, ya que son la oposición y disputas entre conjuntos, esos apremios consiguen ser muy agudos, fatigosos y gravosos para los copartícipes. Por lo tanto, los encuestados en circunstancias extremas de competición y apuro implantan condiciones hacia los demás, determinadas por la suspicacia, dureza, donde el foco de cuidado sólo lo compone el interés personal y la ausencia de arrojo para atender.

En cualquier ámbito de la negociación visualizada como un factor de resolución de conflictos, debe hacerse énfasis en determinar el tipo de estrategia de negociación a utilizar (**Tabla 3**), y en ese sentido se obtuvo: un promedio de 2.52 con una confiabilidad muy alta de 0.31; determinando que la mayoría de los encuestados aplican o

conocen las estrategias distributivas de negociación en las instituciones educativas estudiadas. Lo anterior se evidencia, con un promedio de 2.65 y una desviación de certeza en las respuestas de 0.39, categorizada en el baremo como de muy alta confiabilidad, que los sujetos objetos de estudio se encuentran medianamente de acuerdo con la acción distributiva en la negociación, ya que ellos manifiestan que no se respetan los niveles al aplicarla, donde la táctica de uno se centra en tratar de que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más posible.

**TABLA 3.**  
*Estrategias de Negociación.*

Indicadores	Promedio	Desviación
Distributivas	2.65	0.39
Integradoras	1.84	0.06
Promedio	2.52	0.31

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, al analizar las estrategias integradoras, se puede observar que el mismo reflejó un promedio de 1.84, con una desviación de muy alta confiabilidad en las respuestas de 0.06, lo que permitió especificar que los sujetos encuestados se encuentran medianamente en desacuerdo, según el baremo de medición, ya que los sujetos expusieron que en los espacios académicos en los que hacen vida, no visualizan este tipo de estrategia partiendo de la suposición de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en la que todos ganen.

En ambas situaciones se evidencia una contraposición a lo planteado por **Robbins (2004)** quien manifiesta que en términos del comportamiento organizacional y en equidad de escenarios, es primero el pacto integrador al distributivo, ya que este primero, crea diplomacias perdurables y provee la ayuda con posterioridad. Relaciona a los gestores y accede que se alcen del recinto de conversaciones con la impresión de que lograron un triunfo, mientras que en los laudos distributivos uno de los partícipes pierde, se profesan animadversiones y se profundizan las segmentaciones cuando los hombres apelan a trabajar acopiadas perennemente.

### CONCLUSIONES

Sobre la base de los análisis de los resultados y luego de haberlos cotejado con la teoría que soportó la presente investigación, se establecen las siguientes conclusiones.

Con respecto a la identificación de los tipos de conflictos en instituciones de III etapa de educación básica, se pudo concluir que: el personal manifestó estar medianamente de acuerdo que en sus espacios académicos se suscitan diferentes tipos de conflictos: Intrapersonales, Interpersonales, Intragrupales e Intergrupales; lo que hace suponer que los sujetos encuestados no toman acciones deliberadas y definitivas para asumir y atacar los conflictos, ya que se evidenció un conocimiento y un manejo conveniente de los mismos.

Al caracterizar las estrategias de negociación del personal en instituciones de III etapa de educación básica, se concluye que: los sujetos no tienen una posición definida sobre las estrategias de negociación a implementar, pues se ubican en una categoría de medianamente de acuerdo al referirse a la distributiva y medianamente en desacuerdo con la estrategia integradora, en ese sentido se infiere que los docentes y directores analizados, no tienen la cultura para asumir estrategias de negociación en orden de definir acciones que le permitan buscar de beneficios comunes y/o colectivos en dichas instituciones.

Atendiendo al objetivo general de la investigación se concluye que el personal en las instituciones de III etapa de educación básica no asume la Negociación como alternativa Gerencial, al no comprender el cambio y aprendizaje organizacional como actividades gerenciales que accionan el comportamiento del individuo en sus espacios académicos. En función de las conclusiones dadas, se muestran las recomendaciones sobre la base de los resultados. Presentar los resultados de la investigación y los lineamientos propuestos, en las instituciones analizadas, con el fin de optimizar el proceso de gerencia en las mismas.

Por otra parte, diseñar acciones operativas que permitan gestar en los directores y docentes, una cultura de negociación, logrando que identifiquen y asuman los conflictos académicos con el fin de solventarlos efectiva y oportunamente, mediante la elaboración de cursos y/o talleres de negociación y conflicto. Incentivar a los miembros de la comunidad educativa a identificar y asumir los conflictos intrapersonales; a efecto que estos no interfieran en la sociabilidad del individuo, lo cual genera limitaciones en sus relaciones interpersonales.

Lo anterior, puede lograrse a través de seminarios, cursos o talleres de inteligencia emocional, psicología, gerencia estratégica, programación neurolingüística, motivación, integración efectiva y/o negociación efectiva. Analizar y/o diagnosticar las situaciones conflictivas presentes en la organización, identificando su tipo, para así implementar un estilo de administración de conflicto más eficiente y un estilo de negociador constructivo.

Además, reforzar el uso de las estrategias de negociación logrando de esta manera que el personal de las instituciones utilice las del tipo integradora contribuyendo así a establecer relaciones duraderas facilitando la colaboración en el futuro. Programar talleres tipo extramuro, donde personal directivo y docente puedan analizar situaciones divergentes presentadas en las instituciones, de forma que generen un mejor desempeño en sus funciones optimizando así el acto educativo.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Investigación Científica*. Caracas: Episteme.
- Bazaga, I., Gonzalo, M. & Ventas, R. (2006). *Métodos Alternativos de solución de conflictos. Perspectivas multidisciplinares*. Madrid: Dykinson.
- Castro, J. & Londoño, C. (2019). Salario y calidad de vida de los trabajadores de la Comuna La Candelaria Medellín. *Económicas CUC*, 40(2), 87–100. <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.2.2019.06>

- Chávez, N. (2004). *Introducción a la Investigación*. Maracaibo: Universo.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. Madrid: Editorial Thomson.
- Davis K. & Newstrom J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Dittmar, A., Albino, C., Antunes, R. & Manfio, J. (2010). Un modelo de estrategia empresarial para la cooperación. *Espacios*, 31(3). Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a10v31n03/10310311.html>
- Durán, A., Robles, C. & Rodríguez, O. (2019). Análisis del modelo de gestión para el desarrollo de innovación tecnológica en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. *Espacios*, 40(1), 1–12. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p01.pdf>
- Gamboa, R., Vera, C. & Jiménez, L. (2017). *Liderazgo, Una mirada desde la proximidad*. Bogotá, D.C.: Ecoediciones.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: International Thompson Editores.
- Hernández, M. & Buitrago, R. (2017). Rol del sinécteta organizacional en el manejo de la comunicación asertiva. *Económicas CUC*, 38(2), 61–76. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.05>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, H., Muñoz, D. & Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133–146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Kreitner R. & Kinicki A. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades*. México, D.F.: International Thomson.
- Moya, J. (1997). *Estrategias Gestión y Habilidades Directivas*. Barcelona: Díaz de Santos S.A.
- Quinn, R. (2005). *Maestría en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10° Ed.)*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Romero, M. & Escalona Y. (2011). Incidencia de las tecnologías de información en la toma de decisiones operativas en Empresas Petroleras del Estado Zulia. *Espacios*, 32(1). Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a11v32n01/113201181.html>
- Rojas, E., Bernal, L. & Cruz, J. (2018). Percepción de los estudiantes de básica secundaria y media vocacional sobre los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) en la Institución Agroindustrial Educativa La Pradera (Colombia). *Espacios*, 39(2), 1–12. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n02/a18v39n02p05.pdf>

## BIODATA

**Lenys Senovia Piña Ferrer** es Licenciada en Educación Integral. MSc. en Gerencia Educativa. Dra. en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Gerencia en Educación Superior. Investigadora. Docente Postgrado y miembro del Comité Académico de la Especialización Docencia para la Educación Básica, Maestría Ciencia de la educación Mención Gerencia Educativa, Doctorado Ciencias de la educación. Editor Jefe de la revista Electrónicas URBE; Jurado y Tutora de trabajos de investigación de Postgrado en diferentes programas de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (Colombia). <https://orcid.org/0000-0002-9493-7499>

**Luis Alfredo Jiménez Rodríguez** es Dr. en Ciencias Gerenciales de URBE (Colombia), Magister en desarrollo y gestión en empresas sociales de Universidad Simón Bolívar (Colombia) y Administrador de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia). Docente-Investigador de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (Colombia) y de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia). <https://orcid.org/0000-0001-8656-9406>

**Carlos Alberto Vera Pirela** es Postdoctor en Gerencia de la Educación Superior y Doctor en Ciencias Gerenciales de URBE (Colombia). Profesor de la Universidad Popular del Cesar (Colombia). <https://orcid.org/0000-0002-8425-7940>

**Ramiro Gamboa Suárez** es Dr. en Ciencias Gerenciales de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (Venezuela). Mag. M.B.A. Administración de Empresas de la Universidad Viña del Mar (Chile). Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría de la Universidad Central (Colombia). Contador Público de la Universidad Surcolombiana (Colombia). Docente de la Universidad Surcolombiana. Su interés de revisión es la investigación en gestión, gerencia, contable y procesos. Pertenece a la facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana. <https://orcid.org/0000-0002-5727-6409>