UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**EL ORIENTADOR COMO MEDIADOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DENTRO DE LOS PROCESOS**

**GERENCIALES**

**Autora:** Licda. María Gabriela Peña

**Tutor:** MSc. Pedro Mendoza

Valencia, Marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**EL ORIENTADOR COMO MEDIADOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DENTRO DE LOS PROCESOS**

**GERENCIALES**

**Autora:** Licda. María G. Peña G.

Trabajo de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Marzo de 2017

**DEDICATORIA**

Principalmente a Dios por permitirme estar presente, y por acompañarme en cada momento de mi vida.

A mi esposo Gabriel y compañero de vida, porque siempre se sintió orgulloso de mi desempeño académico y por apoyarme en cada una de mis metas trazadas.

A mi hijo Gabriel Enrique, mi gran tesoro y por ser mis inspirador para lograr culminar este ciclo tan importante en mi vida.

A mi papá, por siempre creer en mí, participar en este proceso y apoyarme incondicionalmente

A mi mamá por ser la persona que me dio la vida y por el apoyo que me brindó durante la maestría.

**AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios por guiarme, protegerme y por colocar en mí camino a valiosas personas que de alguna u otra forma han aportado aprendizajes significativos durante mi carrera.

A mi esposo, que con su amor y apoyo incondicional siempre creyó en mi y me impulso para culminar mi Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.

A mi papá por todo el apoyo académico, profesional y emocional durante mi carrera profesional, paciencia y optimismo que me impulsó a seguir adelante.

A mis profesores de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, por acompañarme en este proceso de enseñanza y aprendizaje

A mi tutor Pedro Mendoza, quien con su gran entrega y sapiencia me ayudo a materializar este estudio.

A la Universidad de Carabobo, por ser la casa de estudio que contribuyó a mí crecimiento profesional.

**ÍNDICE GENERAL**

**pp.**

|  |  |
| --- | --- |
| Índice de Cuadros…………………………………………………….. | x |
| Índice de Gráficos…………………………………………………….. | x |
| Resumen………………………………………………………………. | vi |
| Abstract………………………………………………………………... | vii |
| Introducción…………………………………………………………… | 1 |
|  |  |
| **Capítulos** |  |
| **1.- EL PROBLEMA** |  |
| Planteamiento del Problema…………………………………………… | 3 |
| Objetivos de la investigación…………………………………………... | 8 |
| Objetivo General……………………………………………………….. | 8 |
| Objetivos Específicos………………………………………………….. | 8 |
| Justificación de la Investigación……………………………………….. | 9 |
|  |  |
| **II.- MARCO TEÓRICO** |  |
| Antecedentes de la investigación………………………………………. | 11 |
| Bases Teóricas………………………………………………………….. | 15 |
| Bases Legales…………………………………………………………... | 28 |
|  |  |
| **III.-MARCO METODOLÓGICO** |  |
| Diseño de la investigación……………………………………………… | 33 |
| Tipo de Investigación…………………………………………………… | 34 |
| Población y Muestra…………………………………………………….. | 34 |
| Instrumento de Recolección de Datos…………………………………… | 35 |
| Validez de los Instrumentos……………………………………………... | 36 |
| Técnica de Análisis de los Datos de la Información…………………….. | 38 |
|  |  |
| **IV.-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS** |  |
| Análisis de los Resultados………………………………………………. | 39 |
| Conclusión y Recomendaciones…………………………………………. | 60 |
| Referencias………………………………………………………………. | 64 |
| Anexos……………………………………………………………………. | 66 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadros** | **pp** |
| 1.- Operacionalización de las variables…………………………………. | 32 |
| 2.- Significado de los valores de coeficiente de confiabilidad…………... | 37 |
| 3.- Consultor……………………………………………………………... | 40 |
| 4.- Asesor………………………………………………………………... | 42 |
| 5.- Investigador………………………………………………………….. | 44 |
| 6.- Planeación……………………………………………………………. | 46 |
| 7.- Organización…………………………………………………………. | 48 |
| 8.- Supervisión…………………………………………………………... | 50 |
| 9.- Evaluación…………………………………………………………… | 52 |
| 10.- Comunicación……………………………………………………… | 54 |
| 11.- Trabajo en equipo y Toma de Decisiones…………………………. | 56 |
| 12.- Interpersonales, Intergrupales y Sociales………………………….. | 58 |

**INDICE DE CUADRO**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Gráficos** | **pp** |
| 1.- Consultor……………………………………………………………... | 40 |
| 2.- Asesor………………………………………………………………... | 42 |
| 3.- Investigador………………………………………………………….. | 44 |
| 4.- Planeación…………………………………………………………… | 46 |
| 5.- Organización…………………………………………………………. | 48 |
| 6.- Supervisión…………………………………………………………... | 50 |
| 7.- Evaluación…………………………………………………………… | 52 |
| 8.- Comunicación………………………………………………………... | 54 |
| 9.- Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones…………………………… | 56 |
| 10.- Interpersonales, Intergrupales y Sociales…………………………… | 58 |

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**EL ORIENTADOR COMO MEDIADOR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS DENTRO DE LOS PROCESOS GERENCIALES**

**Autora:** Lic. María G. Peña G.

**Tutor:** Mcs. Pedro Mendoza

**Año**: 2017

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo, Analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de Conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez, se apoyó en los postulados teóricos del rol del orientador según Catillo (2007), procesos gerenciales según Robbins y Coulter (2005) y el manejo de conflictos de Dabbit (1994). Se enmarco dentro del enfoque cuantitativo y se desarrolló como investigación de campo no experimental a nivel transaccional o transversal, la población estuvo conformada por los 38 entre docentes y directivos y una muestra de 12 docentes. La técnica que se aplicó para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario, constituido por 22 ítem de respuestas policotimica (Siempre- A Veces – Nunca), el instrumento fue validado a través del juicio de expertos, la confiabilidad se obtuvo a través de la aplicación del Alfa de Cronbach, la cual dio como resultado 0,82 considerada alta. Los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuesta fueron representados en forma de gráficos de barra con su respectivo análisis basados en las teorías que sustentaron la investigación, llegando a la conclusión que el orientador cumple una función importante a la hora de resolver conflictos dentro de la institución, demuestra que existe en los directivos escasas habilidades gerenciales para enfrentar con superación los conflictos que se susciten en la institución educativa.

**Línea de Investigación:** Procesos gerenciales en educación

**Temática:** planificación educativa. Liderazgo

**Sub temática:** Manejo de conflictos

**Palabras claves:** Rol del orientador, manejo de conflictos, gerencia

**Área prioritaria de la FACE:** Gerencia educativa

**Área prioritaria de la U.C:** Educación



**UNIVERSITY OF CARABOBO**

**FACULTY OF EDUCATION**

**ADDRESS OF GRADUATE STUDIES**

**MASTER OF EDUCATION**

**ADVANCED EDUCATION MANAGEMENT STATEMENT**

Author: Maria Gabriela Peña

Tutor: Msc. Pedro Mendoza

2017

**ABSTRACT**

The main purpose of the research is to analyze the role of counselor and mediator in conflict management within management processes. This study is framed within the quantitative approach and developed as no experimental research or cross- level transactional field. Also it relied on the theoretical postulates of the role of counselor according to Catillo (2007), management processes according to Robbins & Coulter (2005) and managing conflicts of Dabbit (1994). The choice of the population was under criteria of intentionality, composed of 64 teachers. The sampling was non probabilistic and criteria for selecting the units of analysis required; they are managers, teachers morning shift and holders teachers with a total of 19 teachers. The technique to be applied to data collection will be represented by a survey questionnaire, where they will be validated through expert judgment. Reliability is applied through Cronbach's alpha estimate and analysis of the results will be made on a percentage basis through pie charts.

**Keywords**: Role of counselor, conflict management, management

**Research line:** Management processes in education

**Introducción**

Las instituciones educativas son muy importantes para la formación de los hombres y mujeres de la sociedad, para ello cuentan primordialmente con los gerentes de las instituciones, debido a que ellos direccionan el rumbo de cada una de ellas y con sus habilidades gerenciales logran alcanzar las metas propuestas.

Así mismo es necesario señalar que en toda organización educativa se generan conflictos, lo cual es de importancia solucionarlos de la mejor manera, es por ello que se quiere destacar la importancia del orientador en el proceso gerencial porque cuentan con herramientas que le permiten solucionar los conflictos que se pueden presentar en las instituciones.

Por lo tanto se plantea como objetivo general, analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez, para ello el estudio estará estructurado en cuatro capítulos.

El presente estudio se basará en las teorías del rol del orientador, proceso gerencial y manejo de conflictos indicada en las variables de la investigación, donde se mencionan, como dimensiones, las funciones del orientador, las habilidades administrativas y gerenciales, los tipos de conflictos y la teoría del caos.

La presente investigación se desgloso en cuatro capítulos descritos a continuación:

El capítulo I, designado el problema, contiene el planteamiento, el objetivo general, los específicos, justificación y delimitación del estudio. Seguidamente, el capítulo II, marco teórico, describe los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio, así como el sistema de variables. En el Capítulo III, se describe la metodología que se utilizó para llevar a feliz término la investigación, donde se plasmó el tipo de investigación, el nivel de la misma, la población y muestra que la conformaron así como las técnicas que se utilizaron para recabar información.

Luego se ubica el Capítulo IV, donde se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, desglosándose cada ítem de acuerdo a la variable y dimensión, que dan pie a las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se ubican las referencias y anexos que sustentan la investigación.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

**Planteamiento del problema**

El proceso gerencial es un aspecto fundamental en la vida diaria, ya que el funcionamiento de una organización, ya sea comercial, empresarial o educativa, repercute en el buen funcionamiento del país y de la sociedad. Las funciones de la gerencia son planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005): “Las habilidades administrativas proporcionan la capacidad que las cosas se hagan mediante el uso de técnicas o procesos que impliquen planificar, organizar, controlar dentro de una organización” (p. 145)

Por ende, la gerencia educativa es una gestión estratégica que tiene como fin alcanzar la eficacia pedagógica de las organizaciones. Los gerentes educativos son responsables de organizar, planificar y direccionar las actividades en el plantel y a su vez motivar y mantener un ambiente armonioso en la institución. Por tal razón en toda organización se pueden presentar conflictos y es importante saber manejarlos, ya que el conflicto se refiere a la presencia de rivalidad y antagonismo entre personas interdependientes, que se genera por creencias opuestas, que dificultan las consecuencias de algún fin.

Por esto, Casamayor (1998): “Un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de los intereses o las necesidades de una persona con los de otra, o con las del grupo, o con las de quien detenta la autoridad legítima". (p. 18) En este sentido, los conflictos en las empresas, generalmente son considerados como un

elemento perjudicial en el entorno laboral, trayendo consecuencias negativas que generan en la estructura interna de la misma, tales como pérdida de recursos, rotación de personal, ineficiencia, hostilidad entre compañeros, entre otros.

Sin embargo, el manejo de conflictos, permite prevenir que empeoren las consecuencias de la situación, reduciendo su naturaleza destructiva y evitando la confrontación a partir del diálogo. Es por ello, que se parte de una identificación del conflicto hasta llegar a la solución, siempre evitando la violencia. Por tal sentido en las organizaciones educativas, el gerente asume posiciones ante diferentes circunstancias, como por ejemplo agresión entre docentes, estudiantes y familiares, y éste apoyarse en los derechos que posee el agredido, siempre y cuando manteniendo la calma y evitando que la situación se agrave para así darle respuesta y mejorar el ambiente educativo.

Por otra parte, el gerente puede apoyarse en el Orientador de la institución ya que su rol como mediador y conciliador permite una filosofía de educación junto a los educandos, profesores, padres y directivos para crear un ambiente armonioso. Ellos tienen como propósito principal, orientar al individuo en los problemas inter e intra personales, en el proceso de toma de decisiones, desarrollo humano, en la conducta del individuo, adquisición y desarrollo del bienestar personal. Cuenta con herramientas necesarias para manejar los conflictos que se presentan en un plantel educativo.

Según Castillo (2007) se enfatiza el nuevo rol del Orientador como asesor y consultor y “como un elemento más en el proceso educativo, quien tiene una de las más importantes funciones dentro de éste, como es la de dirigir el desarrollo de enseñanza y aprendizaje hacia un enfoque humano más vivencial”. (p. 19)

Por lo tanto, las funciones de la orientación que son consultor, asesor e investigador, se pueden dar de diferentes formas tales como: Un servicio integral el cual abarca sistemas organizados y procedimientos útiles que ayudan al escolar a conocerse a sí mismo, como un proceso que implica una serie de pasos progresivos hacia la consecución de un objetivo, como ayuda que conlleva el propósito de prevenir, mejorar o solucionar los problemas y obstáculos ante los que el hombre se enfrenta. Y se pueden clasificar de la siguiente manera: Àrea escolar y pedagógica, atención vocacional, área social y familiar.

A nivel internacional se realizan Congresos de Orientación, con el fin de recibir actualización de los conocimientos y de la formación que tienen los especialistas que se dedican a dicha profesión, lo cual implica el encuentro entre profesionales y estudiantes, permitiéndoles conocer qué experiencias están dando buenos resultados en otros países y en el nuestro, ofrece un marco de reflexión e intercambio, fruto del cual se originan seminarios y talleres y favorece el hecho de que nuestra universidad sea conocida y reconocida a nivel mundial, abriéndose paso en el mundo de la Orientación.

Según Castillo (2007) “es importante que el asesor consultor ayude a la dirección a facilitar el surgimiento de la atmósfera que produzca el máximo crecimiento de todos los participantes en la función educativa. Además, debe promover el pensamiento creador, espontaneidad y los nuevos enfoques de la tarea educacional”. (p. 22)

Por tal sentido, los orientadores escolares apoyan las acciones directivas encaminadas a crear un ambiente laboral y un clima escolar propicio para el logro de las metas institucionales, con el fin de contribuir con el desarrollo de una cultura organizacional en el marco del mejoramiento continuo de la calidad educativa. Por lo tanto, coordina con los demás educadores el desarrollo de actividades conjuntas que puede favorecer la integración entre los estudiantes y los demás miembros de la comunidad educativa, que contribuyan en el fortalecimiento de la convivencia pacífica y la tolerancia en el desarrollo de los procesos educativos que lidera la institución.

A su vez, en las escuelas adscritas al Estado Carabobo, en el año 2010 se creó un programa de orientación llamado, Convivencia Escolar Armoniosa en el cual propuso la implementación de principios y acciones básicas que toda escuela debe respetar en concordancia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes. Tiene como referentes la educación para la paz, el respeto a los derechos humanos, el aprendizaje de una ciudadanía democrática, la tolerancia, la equidad; la prevención de la violencia y la mejora de la convivencia escolar.

En este sentido el orientador en las escuelas estadales, no solo actuaba en un terreno de lo individual, atención directa a los estudiantes, sino que también su función estaba comprometida con la consolidación de acciones colectivas, tales como talleres de padres de familia, convivencias, conformación de grupos, establecimiento de relaciones interinstitucionales, estudiantes y profesores, y entre las familias que conforman la comunidad educativa.

En este orden de ideas, la visión del programa fue conformar un proyecto educativo de alto impacto social al sensibilizar y promover la creación de una cultura de paz en las escuelas y su entorno, mediante el desarrollo de acciones de prevención, asistencia y formación dirigidas a todos los actores escolares, para la disminución de la violencia escolar, basado en la promoción de valores democráticos y de ciudadanía, el respeto a las normas sociales, la tolerancia, la equidad, la justicia, la participación, la comunicación asertiva y la convivencia armónica; conformando una red de prevención escolar que sirva de referencia estadal y nacional, ajustadas a las políticas del gobierno regional y a las leyes de la República Bolivariana de Venezuela.

Por consiguiente, las metas del programa fueron

1. Integrar el proyecto educativo integral comunitario (PEIC) de las 23 escuelas piloto al proyecto educativo de prevención escolar para el año escolar 2010-2011.
2. Asignar un docente orientador para coordinar el proyecto educativo preventivo por cada escuela piloto que permita la articulación entre los diferentes actores que intervienen en el proyecto.
3. Implementar el programa de orientación y apoyo a la familia para el año escolar 2010-2011 en las 23 escuelas del plan piloto.
4. Conformar una red articulada para la comunicación entre las escuelas piloto en apoyo a las actividades que se generen del proyecto para la disminución de los índices de violencia, a ejecutar en el año escolar 2010-2011.
5. Disminuir el índice de violencia en un 40% en las primeras 23 escuelas piloto para el año escolar 2010-2011.

El programa contaba con una coordinación a nivel general, la cual organizaba talleres para la actualización a los 23 orientadores de las escuelas pilotos, dirigía las diversas actividades que se realizaban en las escuelas con una planificación trimestral donde se debían organizar mensualmente dos talleres para padres y a estudiantes, darle seguimiento y asesoramiento a los casos individuales de los estudiantes y articular. con instituciones públicas y privadas que ayudan al mejoramiento institucional, todo esto para colaborar con la prevención de conflictos y generar un ambiente de paz en las escuelas.

La actuación del Orientador en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez, estuvo dividida en atención individual donde se realizaron observaciones en el aula, entrevistas a los estudiante, diagnóstico de casos y seguimientos. Entrevistas con los representantes y referencia externa a especialistas como psicólogos, psicopedagogos o neurólogos si se ameritaba y se atendieron cincuenta y dos casos individuales, en la atención grupal se realizaron talleres de crecimiento personal a las veintiún secciones del turno de la mañana con un total de una actividad mensual por cada sección, con un total de veintiún encuentros grupales mensuales, atención y apoyo a la familia donde se dictaban dos talleres mensuales para padres con actividades dinámicas, video foros, entre otros, con el fin de dar las herramientas necesaria para lograr un ambiente armonioso en la familia y que se integren al proceso de aprendizaje de sus representados y por último la atención y formación permanente del personal docente donde se dieron charlas y asesorías sobre los casos individuales.

Sin embargo, en septiembre de 2013, cuando hubo el cambio de gestión gubernamental, por parte del ente rector: Secretaria de Educación, se tomó la decisión de eliminar el programa por causas desconocidas, y por ende las veintitrés escuelas pilotos quedaron sin la figura del Orientador.

Por consiguiente, se vieron afectadas las escuelas que contaban con el servicio de orientación, ya que se perdió un recurso sumamente importante, que venía dando respuestas a los conflictos y problemáticas que se presentaban, ya que él cuenta con una formación profesional  a nivel de pedagogía, psicología y sociología que le permiten, con eficiencia, canalizar los conflictos. Es por ello que se quiere analizar la importancia de esta figura en el proceso gerencial.

Por ende, los docentes de aula asumieron el rol como tal, teniendo en cuenta que muchos de ellos no tienen las herramientas para orientar a los alumnos en las diversas problemáticas que se presentan en el ámbito escolar, trayendo como consecuencia que muchos de estos problemas individuales de cada estudiante se agraven más no solucionando los conflictos ni mediando entre ellos.

Finalmente se puede resaltar que en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez se generaron cambios positivos, durante el período que se implementó el programa de orientación, por lo tanto se quiere evidenciar la importancia del orientador en las escuelas. Considerando las afirmaciones anteriores vale la pena preguntarse ¿De qué manera perjudica a la U.E Lisandro Ramírez, ubicado en la Urbanización El Trigal del Estado Carabobo, la ausencia del Orientador para el manejo de Conflicto en el proceso Gerencial? Cómo se manejan actualmente los conflictos en el plantel? ¿Cómo cumple el docente como orientador para el manejo de conflictos? y Cómo podría el orientador ser un recurso humano de provecho para el manejo de los conflictos?

**Objetivos de la investigación**

***Objetivo general***

Analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de Conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez

***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar las funciones que cumple el orientador en el manejo de conflictos en dicha institución
2. Explicar los procesos gerenciales usados por el orientador en la institución
3. Describir la importancia de la figura del Orientador en el manejo de conflicto dentro del proceso gerencial

**Justificación de la Investigación**

La presente investigación cuyo objetivo general es analizar el rol del Orientador en el proceso gerencial para el manejo de conflicto en la U.E. Lisandro Ramírez ubicado en Valencia Estado Carabobo, es pertinente y se justifica en el contexto de esta institución educativa, tomando en cuenta los principios de la gerencia. Por ello se pretende interpretar la importancia del Orientador como pieza importante en la gerencia.

La gerencia educativa es un procedimiento fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo tanto se puede decir, que el rol del orientador recae en el proceso gerencial y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente labor, donde éste debe trabajar hacia el logro de las metas de la institución, pero durante una continua motivación donde estimule, observe, oriente y maneje los conflictos que se presenten.

En líneas generales, se pretende evidenciar la importancia que tiene el orientador en las instituciones educativas y el papel que cumple en el proceso gerencial, para así dar a conocer todos los beneficios que trae para las escuelas y liceos, sean públicos o privados.

Esta investigación pretende conocer las actividades que desempeña el orientador las cuales son las de, asesorar técnicamente al directivo y docentes, contribuir a la maduración y desarrollo del estudiante, colaborar en la planificación escolar y extraescolar, promover la integración entre la escuela y la familia, proporcionar la orientación del estudiante según sea el caso, colaborar con el docente en la detección de dificultades de aprendizaje para ofrecer pronta intervención, buscando mejorar la situación y realizar articulaciones con organizaciones públicas y privadas para que favorezcan en cualquier necesidad que tenga la institución.

Es cierto y es de notar que toda esta serie de actividades que ejecuta el orientador dan respuesta al manejo de conflictos que una institución pueda tener. Ya que se puede definir que no es ni positivo ni negativo y se presentan en todos los ámbitos de la vida, lo importante es tener las herramientas para manejarlo adecuadamente.

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO**

**Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación son aquellos trabajos o estudios previos que debido a su relación con el estudio, sirven como sustento y guía, a la vez permiten comparar resultados y métodos de investigación utilizados en los problemas planteados y valerse de estos para mejorar el estudio y desarrollo del trabajo en curso.

Según Ramírez (2006): “consisten en darle al lector la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p.61). Para este autor, los antecedentes son un aporte significativo dentro del marco teórico, considerando lo que se ha escrito, reseñado e investigado sobre el tema, para el proyecto o el problema planteado. Igualmente estos son útiles para ampliar y mejorar el tema de investigación.

En la selección de estudios recientes que sirvieran de base a la presente investigación se citan:

Barrios, (2013) un trabajo de grado titulado **Manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana San Carlos,** en la Universidad de Carabobo, trabajo de grado de maestría en gerencia avanzada en educación, presentando como objetivo general proponer un plan de formación para la optimización del manejo de conflictos comunicacionales el personal directivo de la Escuela técnica Robinsoniana. La metodología está enmarcada en un estudio de tipo descriptivo y de campo. Se tomó como población,

a veintitrés individuos, conformada por los directivos y coordinadores de la institución. Concluyendo que el gerente de la institución no está capacitado para cumplir con las funciones de un directivo, ya que no cuenta con las habilidades gerenciales.

El objetivo del autor es mejorar las relaciones del personal de la referida institución, considerando que la toma de decisiones en la misma genera conflictos, ya que afirma que el director no cumple con las funciones de un gerente, generando discordia entre el personal. Para ello el investigador busca el cambio de actitud del directivo, mediante aplicaciones de estrategias que conlleven a solucionar los conflictos comunicacionales, permitiendo solucionar los inconvenientes presentados.

El aporte de dicha investigación sirve para analizar el manejo de conflictos en el proceso gerencial, por lo cual no todos los gerentes están capacitados y cuentan con las habilidades para el manejo de conflictos, ya que en lugar de dar solución pueden generar mayores conflictos entre los miembros de la organización educativa. Por lo cual se debe generar soluciones viables para crear un ambiente armónico en las instituciones.

Seguidamente Hernández (2012), quien realizó un trabajo titulado **El Rol Del Orientador En El Subsistema De Educación Inicial Para El Desarrollo Del Continuo Humano**, cuyo objetivo general es describir el rol del orientador en el subsistema de educación inicial, para el desarrollo del continuo humano. Se fundamenta en el paradigma cualitativo comprende una investigación de tipo etnográfica con diseño de campo. Así, se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación y la entrevistaEl mismo tiene como objeto determinar la incidencia del rol del orientador en el Subsistema de Educación Inicial para el desarrollo del continuo humano, como vía para mejorar así la calidad e integralidad del ser de manera armónica y equilibrada.

De esta manera, se obtuvo como principal conclusión que la intervención del Rol del Orientador en el Subsistema de Educación Inicial es de suma importancia, ya que facilita el proceso comunicacional y la dinámica diaria entre los docentes, estudiantes y representantes, éstos a su vez, tendrán una mejor interacción. Obviamente, los principales beneficiados fueron los estudiantes, porque cada docente maneja de manera coherente cada actitud o conducta, acorde o no, realizada por el niño. La investigación antes mencionada, contribuye en el desarrollo del presente estudio en conocer la importancia que tiene la figura del orientador en el sistema educativo y en mejorar el ambiente escolar a través de la teoría del continuo humano que permite y ayuda a la resolución de conflictos. En otras palabras, la figura del orientador se convierte en un soporte constructivo para optimizar los resultados esperados en el desempeño de cada escolar, docentes y comunidad.

En el mismo orden de ideas, Rangel (2012) en su estudio del **Rol Orientador del docente en la resolución de conflictos escolares**, trabajo de Grado. Maestría en Orientación educativa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, en este orden de ideas el autor indica como objetivo general de la investigación analizar el rol del orientador por los docente en la resolución de conflictos en la U.E. Nacional Sánchez Montoya. A nivel metodológico es un estudio bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de campo, diseño no experimental. Se evidenció que el rol orientador ejercido por los docentes en la resolución de conflictos fue alta con baja dispersión, tanto en la dimensión de funciones como en sus indicadores, ya que la mayoría de los docentes encuestados consideran que estimulan a sus alumnos en el desarrollo y consolidación de los valores. Asimismo, manifestaron que intervienen en conflictos de relaciones interpersonales caracterizados por ser emocionales que desgastan la energía de las personas y que distraen de los asuntos importantes de la organización Por lo tanto se recomienda entrenar a los docentes en estos aspectos estudiados.

Esta autora muestra que se deben fortalecer las habilidades de los docentes en lo que se refiere a la resolución de conflictos, específicamente en el manejo de las fases, reforzar el rol orientador del docente en la resolución de conflictos en la institución a través de talleres y formación docente, actualizándolo sobre las tendencias de la educación. Igualmente se recomienda la contratación de un orientador para asesorar y atender aspectos referidos a la atención de los directivos y docentes.

Asimismo, Briceño (2012) en su investigación llamada**, Propuesta para la resolución de conflictos en una institución educativa pública de Bucaramanga**, en Colombia. En cuanto al objetivo de la investigación, fuecaracterizar una propuesta pedagógica para resolver conflictos de una manera no violenta entre estudiantes de séptimo y octavo grado de una institución oficial de la ciudad de Bucaramanga. La naturaleza del estudio fue bajo el paradigma cualitativo y el diseño metodológico de este trabajo fue investigación acción, con una población conformada por 20 estudiantes. Se realizaron talleres a la población a estudio sobre temas referentes a la resolución de conflictos y se pudo concluir que los estudiantes reconocen los problemas de violencias y conflictos incluso reflexionan sobre el tema, sin embargo no cuentan con las herramientas para resolverlos. Se evidenció que es recurrente que en el aula de clase se presenten conflictos los cuales los maestros en ocasiones ignoran y no buscan alternativas e indagan sobre el tema.

Siguiendo el planteamiento anterior, se desprende la siguiente idea, en el aula de clase siempre se presentan situaciones de conflictos y los maestros si no cuentan con el tiempo y las habilidades para solucionar algún acto de violencia ignoran la situación que se presenten y no ayuda a una convivencia armónica en el aula de clase. Por consiguiente el docente debe además de observar la situación, indagar, luego consultar las partes inmersas de la disputa y aplicar la mediación lo cual permite llegar a la raíz del conflicto.

Finalmente, Talavera (2015), en su estudio **La evaluación anual de desempeño laboral como herramienta de gerencia para el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas de manizales**, en la Universidad Católica de Manizales Colombia, en la especialización de Gerencia. Con el objetivo general Fortalecer el proceso de la evaluación anual de desempeño laboral del docente y directivo docente que permite el mejoramiento continuo de la calidad de la educación en la institución educativa instituto Manizales parte de un enfoque de estudio, que se refiere a un abordaje cualitativo (descriptivo); se realizará bajo la metodología de estudio de caso; para los Directivos Docentes y Docentes del Instituto Manizales. Dando como conclusión que proceso de evaluación de desempeño anual de docentes y directivos docentes de forma integral, debe ser la labor a llevar a cabo en esta fase; este análisis servirá para el diseño de estrategias y acciones que generen un impacto alto sobre los evaluados, la institución educativa y la calidad de la educación.

El estudio de esta investigación se centró en una correcta utilización de un instrumento de evaluación del desempeño laboral de docentes y directivos docentes, es una herramienta eficaz de gerencia para alcanzar niveles óptimos de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa y medir el desempeño laboral de los docentes y directivos docentes de la institución educativa Manizales que le permita al director y su equipo colaborador, diseñar estrategias para mejorar, sostener o elevar el nivel de desempeño del personal.

**Bases Teóricas**

**El Rol del Orientador**

Sanz y Sobrado, citado por Boza, Toscano y Salas “definen el concepto de rol profesional como "conjunto de realizaciones en el desempeño del trabajo que expresan las acciones y resultados esperados de los profesionales de la orientación en las diferentes situaciones laborales". (p.111)

Lo expresado por los autores, confirma que el rol orientador se encarga de realizar eficazmente las labores como profesional y obtener los resultados favorables para la institución.

El Orientador cumple un papel muy importante en las instituciones, ya que siempre está mediando en las actividades de las diversas áreas educativas individual, familiar y grupal. En consecuencia el orientador cumple un rol que cumple la triple connotación como consultor, asesor e investigador.

**Funciones del Orientador**

El rol consultor: Lo compromete a la formación de todos los adultos involucrados y en la formación de los estudiantes, es por ello que se convierte en un agente de cambio con destrezas para el manejo de grupos.

Según Castillo (2007) “el orientador es una persona de consulta y un catalizador para los directivos educacionales, los docentes, los padres, y los niños. Es un experto en la comprensión de los efectos y de sus consecuencias para el manejo educacional” (p. 21)

El orientador es entendido como una persona especialista en psicopedagogía, por lo cual pueden acudir profesores, docentes, estudiantes padres y representantes con el fin de ser escuchados, atendidos y orientados a una situación que se pueda presentar.

El rol investigador: participa y se involucra en el proceso de aprendizaje y crecimiento del estudiante, de manera directa e indirecta involucrando a los docentes, directivos, coordinadores y especialmente a los familiares con el fin de ayudarlo y lograr sus objetivos.

Boza, Toscano y Salas (2007), definen “El rol de investigador*,* como profesional calificado del diseño y realización de investigaciones en aras a la consecución de conocimiento en un campo científico (p. 118)

El rol asesor: En este sentido el orientador busca las evidencias e investiga que resulten significativas para el mejoramiento y crecimiento personal del individuo, buscando indagar a través de los docentes y representantes.

Castillo (2007) “plantea que el orientador como asesor, es el profesional encargado de incentivar, motivar, enseñar y adiestrar al estudiante. Asesora de forma individual y grupal en todo relacionado con el área de orientación y conducción de grupos” (p. 30)

Lo expuesto por el autor, señala que el orientador como asesor se caracteriza por ser un profesional con conocimientos y experiencia en orientación, capaz de dar respuesta a situaciones educativas complejas en forma de sugerencias, orientaciones, procedimientos o materiales dirigidos a otros profesores, bien ante demandas de los mismos, bien a partir de la evaluación de necesidades realizada por el propio orientador o la institución.

Cabe destacar que en el desempeño docente el especialista en orientación viene a jugar un papel de suma importancia como asesor, ya que sus conocimientos como especialista pueden aportarle a dicho desempeño una guía de excelencia académica para futuras actuaciones, en las cuales propiciara y facilitara un clima para la toma de conciencia de los recursos y habilidades que sirvan para aprender a trabajar en la resolución de problemas de larga data. Así como conseguir la autocomprensión y aceptación de sí mismo.

La palabra orientación se relaciona con los conceptos de guía, gestión, gobierno; es en esencia guiar o conducir de manera procesual a las personas a conocerse a sí mismas y al mundo que las rodea, a actuar de manera responsable, tanto en su actividad laboral como en su tiempo libre y apoya a las personas en la clarificación de la esencia de su vida. En el contexto educativo el orientador es la persona que dirige a los alumnos hacia determinadas finalidades educativas y vocacionales.

Osorio (2009) refiere que “El rol del docente como orientador lo conduce a generar un proceso de ayuda continua a todas las personas de la comunidad educativa, en todos sus aspectos, con una finalidad de prevención y potencialización, mediante programas de intervención educativa y de desarrollo social, basados en principios científicos y filosóficos (p. 45).

En este sentido, es importante resaltar que el docente en rol de orientador genera una ayuda continua que se ofrece a los estudiantes y demás actores educativos, en temas relacionados con el estudio, la adaptación escolar, conflictos escolares entre otros. Por esta razón, dentro de la labor docente se deben incluir espacios y funciones que permitan su desempeño como orientador

**Proceso Gerencial**

**Habilidades administrativas**

El proceso gerencial es de gran importancia resaltar las habilidades que debe poseer un gerente para así lograr los objetivos que se planteen en la organización, dichas habilidades son planeación, organización, dirección y control.

**Planeación**

Planificar o planear, es determinar por anticipado lo que se va a hacer y cómo se va hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo y por otra parte, la acción de planear se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Según Robbins y Coulter (2005) “señalan que la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer objetivos para integrar y coordina r actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines como con los medios” (p.145)

En tal sentido el gerente educativo debe cuales son las metas de la institución. Seleccionar los medios con lo que cuenta para alcanzar las metas y fijar los planes para el uso eficiente de los recursos.

**Organización**

Es una función administrativa que influye la determinación de que tareas son las que se realizarán, como se agruparán las labores, quienes lo harán, como se agruparán las labores y donde se tomarán las decisiones.

Es el medio más efectivo para realizar las actividades gerenciales y lograr los objetivos definidos, evita la lentitud e ineficiencia de las actividades y delimita las funciones y responsabilidades.

**Supervisión**

Consiste una estrategia de control que el gerente educativo aplica para comprobar el desempeño de su personal tanto en lo académico como lo administrativo, con el fin de detectar debilidades y fortalezas del proceso educativo. El termino supervisión se aplica en todos los niveles de administración, a quienes dirigen el desempeño de otros, de él depende la calidad de rendimiento, calidad de trabajo, moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. Aldana, Cardarelli y Lean (2006) plantean una definición de supervisión:

Debe dirigir hacia la asesoría pedagógica y gerenciamiento de programas y capacitaciones. En tal sentido cada sistema de supervisión debe programar un plan de revisión, enriquecimiento, democratización, con metas claras y precisas dirigidas al docente en primer lugar y en consecuencia a la institución en donde se desempeña. (p. 87)

**Evaluación**

Es el proceso en el cual se estima del rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Es por ello que toda evaluación arroja información necesaria para buscar el mayor desempeño. Los planteamientos de Robbins y Coulter (2005) describen lo siguiente:

La Administración es a lo que se dedican los gerentes, pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, una mejor explicación es que la administración involucra toda la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven de una manera eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. (p. 7)

El orientador tiene una habilidad de evaluador, ya que él realiza pruebas de observación para recoger datos, en la cual realiza procedimientos establecidos, analiza la situaciones para luego resolver los incidentes que se produzcan en el juicio de la evaluación.

**Habilidades Gerenciales**

Katz L. citado por Robbins y Coulter (2005), quien desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales, concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas técnicas, humanas y conceptuales. (p. 145). Las habilidades técnicas son las herramientas para realizar un trabajo específico, las humanas se refiere a la capacidad de trabajar bien con otras personas y las conceptuales son aquellas que tienen los gerentes para analizar situaciones abstractas o conceptuales. Dichas actividades se clasifican en:

**Comunicación**

Según Robbins y Coulter (2005), señalan la importancia de la comunicación en el proceso gerencial:

Un gerente no puede tomar una decisión si no tiene una información. Esa información tiene que comunicarse. Una vez que se ha tomado una decisión también se debe comunicar. De otra forma nadie sabría que se tomó una decisión. La mejor idea, la estrategia más creativa, el mejor plan o el plan laboral rediseñado más efectivo, no puede tomar forma sin la comunicación. (p. 315)

De tal manera que es muy importante en las organizaciones la comunicación, ya que mientras exista entre los miembros, será más eficaz dicha organización. El administrador debe saber cómo hacerlo, ya que un mal chiste, una instrucción mal dada, entre otras razones puede ocasionar problemas.

Por otra parte, es importante mencionar que existen cinco elementos de la comunicación, los cuales son: el emisor, que en la organización, es el miembro con ideas, sugerencias o algún propósito de comunicarse, la codificación que es el lenguaje que emplea el emisor, el mensaje, es la intención que tiene el emisor de comunicarse a través de un mensaje verbal o no verbal, el medio es la forma a través el cual se comunica, lo cual puede ser por internet, teléfono, memorando entre otros, la decodificación y receptor, este se refiere a lo que entiende la persona que recibe el mensaje y para finalizar la retroalimentación, aquí el receptor responde el mensaje emitido por el emisor.

Así mismo la tecnología juega un papel importante en la información y comunicación de una organización a través del internet, extranet e intranet. A través del correo electrónico, mensajes de voz, video conferencias, teléfonos inteligentes entre otros, se pueden comunicar las organizaciones. Existen diversas barreras que impiden una buena comunicación y para ello se debe mejorar la comunicación, donde el gerente mejore el mensaje y trate que sea bien interpretado.

De igual manera, se puede decir que a través de la comunicación se toman decisiones en una organización, las cuales se dividen en toma de decisiones programadas y no programadas, la primera es cuando es una decisión rutinaria que se hace con frecuencia y la segunda es una decisión que se debe estudiar y donde no hay procedimientos específicos.

**Trabajo en Equipo**

Robbins y Coulter (2005) “describen que el trabajo en equipo, son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo en común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias”. (p. 244)

Es decir que toda organización está formada por un grupo de personas que interactúan para alcanzar una meta en común, sin embargo lo más importante es lograr que este grupo de personas trabaje como equipo. Para esto, se requiere una importante madurez entre cada uno de los miembros, la cual les permite involucrarse con el resto de los participantes, hasta lograr una sinergia en la búsqueda de un objetivo.

Ahora bien, el equipo genera un sentido de compromiso común entre sus miembros en el alcance de metas y en la resolución de problemas, indistintamente sea el área de cada uno de sus integrantes. Finalmente es necesario que cada miembro conozca las metas y participe en las consecuencias de las mismas.

**Toma de Decisiones**

Según Robbins y Coulter (2005) “explican que las decisiones se toman en busca de los mejores intereses de la organización”. (p. 125)

Es decir que la toma de decisiones es la selección entre varias opciones o posibilidades. Un aspecto importante de la toma de decisión es la percepción, ya que es necesario percibir una problemática, hecho o situación negativa o favorable, para a partir de allí llegar a una solución o un plan de acción.

En este sentido, en toda organización se deben tomar decisiones, todos los integrantes que la conforman lo hacen. En una organización educativa el director juega un papel fundamental, ya que depende de la decisión tomada afecta o favorece el rumbo de esa comunidad educativa.

Por ello, para tomar decisiones adecuadas en la administración educativa, es necesario cumplir con algunos principios básicos, conocer a profundidad el sistema educativo venezolano y las leyes que la sustentan, tener habilidades de liderazgo, poseer conocimientos sólidos y actualizados sobre la administración, poseer experiencia en la toma de decisiones y conocer los métodos para la toma de decisiones.

Se debe tomar en cuenta que la toma de decisiones, no es solo una decisión entre alternativas, es un proceso completo, que consta de diversas etapas, comenzando identificar la problemática, identificar los criterios de decisión con el fin de obtener los adecuados, ponderación de criterios donde se realiza la priorización de alternativas, desarrollo de alternativas es donde se listan no se estudian a fondo, análisis de alternativas más viables, selección de alternativas, implementación de la alternativa, es donde se lleva la decisión a la acción y se le comunica a todos los participantes para llevarla a cabo y por último y no menos importante la evaluación de la efectividad de la decisión aquí se verifica si se tomó una correcta decisión y de no ser así reevaluar la problemática y llegar al error que se cometió para resolverlo mediante otra alternativa ya propuesta.

Además de esto, la incertidumbre juega un papel fundamental en la toma de decisiones ya que el resultado implica riesgos y un grado mayor o menor de incertidumbre, por lo general pasa cuando la persona que toma la decisión no cuenta con la información necesaria de las consecuencias que pueda ocurrir, por el contrario la certeza existe cuando se tiene la información completa y precisa.

**Manejo de Conflictos**

Se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

Para hablar del manejo de conflicto es importante resaltar su definición, la cual la interacción que se puede dar en un entorno determinado en el ámbito social. Ellos no son ni negativos ni positivos, lo importante es manejarlo de manera adecuada.

Así mismo, los conflictos grupales existen en todas las organizaciones. Esta tendencia se conoce como “La Ley de los Conflictos Organizacionales”. Ahora bien, los tres factores más importantes que contribuyen a los conflictos entre grupos son: interdependencia en el trabajo, diferencias de metas y diferencias de percepciones. La interdependencia en el trabajo consiste cuando dos o más grupos de la organización dependen unos de otros para lograr las metas. La posibilidad de conflicto va de escasa a muy grande, dependiendo de la naturaleza de la interdependencia. Existen tres tipos de interdependencia:

**Interdependencia conjunta**: es que aquella que no requiere que los grupos interactúan porque cada uno trabaja por su cuenta; el desempeño en conjunto de todos los grupos determina el éxito de la organización. El potencial de conflicto en la interdependencia conjunta es escaso y la administración regula procedimientos estándares establecidos en los dos grupos centrales.

Interdependencia secuencial: requiere que un grupo complete su trabajo para el otro iniciar el suyo. Los trabajos se realizan en secuencia. En esta circunstancia, como el producto de un grupo es el insumo del otro, es más probable que se den conflictos. El papel de la administración es vital para evitar los conflictos.

**Interdependencia Reciproca:** requiere que el producto de cada grupo sea el insumo de otros de la misma organización. La coordinación eficaz de las actividades de cada grupo exige que la administración se valga de procesos eficaces de comunicación y toma de decisiones para minimizar

Según Robbins y Coulter (2005) “la capacidad de manejar los conflictos es una de las habilidades gerenciales más importantes de los gerentes” (p. 527)

Otro factor que influye en la creación de conflictos es: diferencias de metas. Los grupos que interactúan consideran que sus metas son compatibles y que su comportamiento contribuirá a alcanzar las metas. En la realidad, esto no se da esta forma; los grupos con metas excluyentes pueden entrar en conflicto. En estas situaciones los grupos deben concentrarse en los objetivos generales de la organización.

Por otro lado, cuando se necesita asignar recursos limitados a los grupos, las dependencias mutuas se incrementan y se potencias las diferencias de metas. Por último, los horizontes temporales que requieren los grupos para alcanzar las metas pueden ser fuentes de problemas. Cuando existen diferencias de tiempo, problemas y diferencias entre los grupos que tienen gran importancia para estos y otros grupos le parecen irrelevantes, pueden surgir conflictos entre los mismos.

El último factor que influye en la creación de conflictos es la diferencia de percepciones. Por incongruencias del estatus, que se refiere el estatus relativo de los grupos. Generalmente en las organizaciones no existe un criterio de status, sino varios, que genera la existencia de jerarquías. Por otro lado, las percepciones imprecisas llevan a que un grupo cree estereotipos sobre otros grupos; aunque las diferencias sean pequeñas los grupos suelen exagerarlas. Por lo tanto, al resaltar las diferencias entre los grupos, los estereotipos se refuerzan y las relaciones se deterioran.

Igualmente, se distinguen 5 métodos que permiten solucionar los conflictos. Estos métodos, están dispuestos para manejarlos según la pertinencia de los mismos en la situación. Estos métodos son los siguientes:

**Figura 1** Método Solución de Conflicto **Fuente:** Peña (2015)

Algo semejante ocurre con las negociaciones, las cuales son una parte importante de las soluciones de conflicto, es donde dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable. El las organizaciones las negociaciones se verifican; entre dos personas, el jefe y subordinado, entre grupos o por internet.

Por consiguiente las negociaciones cuentan con cuatro elementos; primero que nada, debe haber un acuerdo o conflicto, interdependencia entre las partes, la situación se debe prestar a una interacción oportuna, es decir cada parte tiene los medios y la interacción de influir en el otro y por último posibilidades de acuerdos. Cuando hay negociaciones, las partes sienten que se benefician significativamente.

En la negociación de ganar o perder, se dice que es una forma de suma cero, lo que una parte gana la otra pierde, también llamada distributiva, término que se refiere a recursos escasos. Los ejemplos más comunes se dan entre trabajadores y patrones, como son los salarios, prestaciones, condiciones laborales y temas afines.

En las negociaciones ganadoras, son todo lo contrario a la suma cero, ya que da una suma positiva, las partes ganan sin que una tenga que perder. Esto no significa que todos obtienen, lo que quieren, sino que las partes luego de la negociación se encontraran mejor que antes.

Por otra parte existen tácticas de negociación, con el fin de alcanzar buenos resultados, por lo tanto se deben tomar en cuenta las siguientes tácticas: equipo del bueno y el malo, es decir que para el negociante deben haber dos factores, esta táctica sirve para que el bueno se vea razonable frente al malo y allí éste debe exagerar para que el otro sea la mejor opción, otra es llamada mordida, que consiste en obtener otra opinión, después de llegar a un acuerdo, la solución conjunta de problemas, donde un lado gana y no siempre el otro pierde, el poder de competencia y dividir la diferencia.

Además de todo lo antes señalado, es importante conocer las negociaciones mediante terceros, ya que cuando las partes se encuentran en un callejón sin salida, se debe acudir a un tercero, para que se dé la mediación, porque otra persona ajena al conflicto es neutral, actúe razonablemente, sugiere y convence. Éste puede usar el método de arbitraje ya que da un resultado, puede ser conciliador, ocurre cuando el tercero inspira confianza y ayuda en la comunicación entre las partes y la consulta, lo hace con el fin de mejorar el ambiente para negociaciones positivas.

Por consiguiente, se han determinado tres factores que propician la aparición de un conflicto y que a la vez pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión.

* Factores culturales. Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.
* Factores estructurales. Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc.
* Factores de comportamiento. Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos de diálogo favoreciendo el entendimiento y el respeto.

**Tipos de Conflicto**

1. **Los intrapersonales**, son conflictos que surgen “dentro” de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones. Alsina (2001), se refiere al procesamiento humano de la información por parte del individuo. Es decir cómo se capta la información y como la procesa para dotarla de sentido. (p. 52)
2. **Los interpersonales**, son conflictos que surgen entre las personas y son debidos a enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente. Alsina (2001). La define como una situación de interacción, en el cual un individuo, transmite en un contexto cara a cara, estímulos para modificar la conducta de otros individuos. (p. 52)
3. **Sociales,** tratan de explicar, a través de experiencias de la sociedad que requieren integración como innovación, con el fin de lograr las necesidades sociales

Partiendo de la base que el conflicto es el factor principal del cambio social, que se expresa, por ejemplo, con la formación de [grupos de presión](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupos_de_presi%C3%B3n) y acción social, se busca estudiar como ese conflicto se integra socialmente, a través de pactos, ya sea acordados o impuestos, con el resto de los actores sociales, en cambio de [estructuras](http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_social), que, se supone, ocasionaran estabilidad social. Así, desde este punto de vista, el conflicto social se percibe como algo que, propiamente controlado o integrado, es esencial para el buen funcionamiento o estabilidad social.

Lo anterior se puede estudiar no solo observando el cómo los diversos sectores o individuos se han conducido en la práctica, sino también teóricamente, a través de la [teoría de los juegos](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_juegos).

Según Binmore, k. (2011). “La teoría de juegos estudia las posibles combinaciones y resultados que se pueden dar en cualquiera de estos juegos” siempre y cuando sus protagonistas actúen racional o previsiblemente” (p. 8)

La Teoría de Juegos fue creada por Von Neumann plantea que debe haber una forma racional de jugar a cualquier “juego” (o de negociar en un conflicto), especialmente en el caso de haber muchas situaciones engañosas y segundas intenciones; así por ejemplo, la anticipación mutua de las intenciones del contrario que sucede en juegos como el ajedrez o el póquer, da lugar a cadenas de razonamiento teóricamente infinitas, las cuales pueden también trasladarse al ámbito de resolución de conflictos reales y complejos. En síntesis, y tal como se comentó, los individuos al interactuar en un conflicto, obtendrán resultados que de algún modo son totalmente dependientes de tal interacción

Los conflictos entre seres racionales, que recelan uno del otro, o la pugna entre competidores que interactúan y se influyen mutuamente, que piensan y que, incluso, pueden ser capaces de traicionarse uno al otro, constituyen el campo de estudio de la teoría de juegos, la cual se basa en un análisis matemático riguroso pero que, sin embargo, surge de manera natural al observar y analizar un conflicto desde un punto de vista racional. Desde el enfoque de esta teoría, un “juego” es una situación conflictiva en la que priman intereses contrapuestos de individuos o instituciones, y es en ese contexto que, una parte al tomar una decisión influye sobre la decisión que tomará la otra; así, el resultado del conflicto se determina a partir de todas las decisiones tomadas por todos los actuantes.

La ausencia de conflictos puede generar el estatismo o inmovilidad de las Organizaciones, pues como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La complacencia con “lo que hacemos” propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

**Bases Legales**

En relación a las bases legales, Palella y Martins (2008), señalan que: “…se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p. 69), es decir, es el sustento de las leyes en las cuales se basa el trabajo de investigación. De ahí que, la realización de esta investigación se fundamenta en la necesidad de Analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de Conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez.

Entonces, partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la cual estipula en su Artículo 103. “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones…” (p. 32). De este artículo se desprende, el deber que tiene el estado de velar porque todos los venezolanos y venezolanas tengan la oportunidad de recibir una educación de calidad, de tal manera que les permita formarse e integrarse a la sociedad como seres útiles a la patria. Asimismo, la Carta Magna en el Artículo 104 contempla: “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización…” (p. 32), es decir, tantos los docentes como los gerentes son profesionales con mantienen una ética y moral acorde a su calidad humana y profesional.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) en su Artículo 15 numeral 1; expresa entre los fines de la educación, “Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética…” (p. 10), el directivo debe optimizar el proceso educativo, el desempeño de su personal docente, como su liderazgo y gestión.

Mientras que, en el Artículo 17 de la anterior ley citada explica que la familia juega el papel principal es la responsable de orientar, formar hábitos y valores para crear independencia y aceptación la triada familia, escuela, y comunidad son los responsables en el proceso educativo e integridad del mismo, donde la cita textual contempla:

Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes (p. 19)

De igual manera, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003) en los Artículos 69 y 157, señala que el director es la máxima autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo igualmente expone que le corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación. Así como la planificación: Artículo 67 “El Director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar”. (p. 10). Mientras que, el Reglamento de la Profesión Docente (2000), en su artículo Nº 6 establece:

1º) Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y Leyes de la República…9º) Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja. (p. 4)

En este sentido, se comprende que el comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización.

**Cuadro 1 Operacionalización de las variables**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General:** Analizar el rol del Orientador en el proceso gerencial para el manejo de conflicto en la U.E. Lisandro Ramírez Ubicado en Valencia estado Carabobo | | | | |
| **VARIABLE** | **CONCEPTUALIZACIÓN** | **DIMENSIONES** | **INDICADORES** | **ITEMS** |
| **Rol del orientador** | Castillo (2007)  El rol del orientador es dirigir el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje hacia un enfoque humano | **Funciones del orientador** | Consultor | 1,2,3 |
| Asesor | 4,5 |
| Investigador | 6,7 |
| **Proceso gerencial** | Robbins y Coulter (2005)  El proceso gerencial se refiere al estudio de las fases que determinan su acción y que está integrada por la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación. | **Habilidades administrativas** | Planeación | 8,9 |
| Organización | 10 |
| Supervisión | 11,12 |
| Evaluación | 13 |
| **Habilidades gerenciales** | Comunicación | 14,15,16 |
| Trabajo en equipo | 17,18 |
| Toma de decisión | 19 |
| **Manejo de conflictos** | Dabbit 1994  El manejo de conflictos es un proceso no violento, que promueve el diálogo y la negociación | **Tipos de conflictos** | Interpersonales | 20 |
| Intergrupal | 21 |
| Social | 22 |

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

**Diseño de la Investigación**

La investigación tiene como objeto analizar el rol del orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez*.* Se trata de una investigación de tipo descriptiva transaccional, se basó en un estudio de campo.

Al respecto, Arias (2006) señala que los estudios descriptivos “… consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.46).

El estudio propuesto se adecua a una investigación descriptiva con un diseño no experimental de campo, donde no se ha planteado hipótesis, pero si se han de definir un conjunto de variables. Se trata de un estudio descriptivo, debido a que el fin último es el de analizar con precisión el rol del Orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos gerenciales.

Definido así el estudio, el diseño de la investigación en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se introdujo la recolección de datos es de tipo descriptivo transaccional. Tal como lo plantea Hernández (citado por Balestrini, 2006): “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p. 119).

Según Arias (2006) “… la investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.48). El carácter descriptivo de la investigación está dado

porque se describen los fenómenos que conforman el problema, se determina, e identifica las relaciones que existen entre las tres variables del estudio en referencia.

**Tipo de la Investigación**

El presente estudio se enmarca en una investigación de campo ya que de acuerdo con Palella y Martins (2006) “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (pág. 97). De cohorte transaccional o transversal ya que en el presente estudio se realiza la recolección de datos en un momento único y describe las variables en ese mismo momento. Con la investigación de campo se logra analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos Gerenciales en la unidad Educativa Lisandro Ramírez.

**Población y Muestra**

Todo estudio requiere de una determinación del tamaño poblacional para la realización de una investigación, puesto que la ausencia de este paso puede llevar a que el estudio carezca del número adecuado de sujetos, con la cual es imposible estimar adecuadamente los parámetros ni identificar diferencias significativas cuando en realidad sí existen.

Una vez definido el tipo de investigación y el diseño de la misma, se asume como punto de referencia las palabras de Palella y Martins (2006), “la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (p.115)

Para efectos de este estudio la escogencia de la población, se realizó bajo criterios de intencionalidad de la investigación, es decir, se seleccionó la totalidad de los docentes y directivos de la Unidad Educativa Lisandro Ramírez Ubicado en la Ciudad de Valencia Estado Carabobo; un total de 38 docentes.

**Muestra**

La muestra, según los autores antes citados, no es más que “la escogencia de una parte representativa de una población”. (p. 116).

Se tomó el 30% de la población como muestra para el estudio. El muestreo fue de tipo no probabilístico intencional ya que el investigador seleccionó previamente los criterios de las unidades de análisis. Dichos criterios fueron:

* Docentes del turno de la mañana 6
* Docentes del turno de la tarde 6

Para los efectos de este estudio, 12 docentes fueron seleccionados como muestra ya que ellos desarrollan el rol orientador dentro del aula de clase.

**Instrumento de Recolección de Datos**

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, representada por un cuestionario para recabar los datos relacionados con las variables en estudio y de acuerdo con las dimensiones a formular. En la misma, se usaron preguntas cerradas para cuantificar el proyecto de investigación.

En función de los objetivos definidos en el estudio, el rol del orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos gerenciales en la unidad Educativa Lisandro Ramírez, ubicado dentro de la investigación descriptiva, se aplicó un instrumento de recolección de datos que permitió alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Cabe destacar, que el instrumento de recolección de datos a seleccionar fue una escala numérica que para Lafoucarde (citado por Requena, 2000): “Los grados en que puede ser apreciada la intensidad del rasgo observado se presentan por números, cuya significación se mantiene constante a lo largo de todos los rasgos o características seleccionadas” (p.62).

Por otra parte, para Bisquerra (1998), las escalas numéricas “… recogen las aspiraciones del observador sobre el grado en que un comportamiento se da” (p.107). Para que, su uso proporcione información confiable, se debe describir muy claramente las claves o criterios a utilizar en la escala numérica. La escala está constituida por proposiciones cerradas con tres (03) alternativas de respuestas y éstas son:

**Escala de estimación a utilizar en el instrumento**

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Solo así, dos o más observadores podrán lograr un alto grado de coincidencia en sus apreciaciones. Además, el instrumento se estructuró de la siguiente manera: la carátula de presentación, las instrucciones que indicarán cómo responder, las definiciones claves de la investigación y el cuerpo de preguntas relacionadas con los indicadores que midan las variables.

**Validez de los Instrumentos**

**Juicio de Expertos**

Para determinar la validez del instrumento, se realizó a través juicio de varios expertos, quienes establecerán la relación de los ítems con las dimensiones formuladas para el rol del orientador como mediador en el proceso gerencial. Sobre la validez de contenido y de construcción del instrumento aplicando la técnica de juicio de expertos. Según modelo de (Palella y Martins (2006), (p. 174-175).

**Confiabilidad del Instrumento**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se aplicó a sujetos de una población con características similares a la población estudiada, una prueba piloto. La misma consistió en aplicar el cuestionario a los sujetos elegidos, a fin de que todos los sujetos de esa población tuvieran igual oportunidad para comprobar la respuesta piloto.

Para la obtención de dicho coeficiente, se aplicó el estimador Alfa de Cronbach, el cual facilitó el cálculo cuando las respuestas son policotómicas cerradas. Ahora, para determinar el grado o nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó la siguiente fórmula:



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **=** | |  | | --- | | 22 | | | |  | | --- | | 1- | | | |  | | --- | | 5,078 | | |
|  | 21 | | 23,79 | |
|  |  |  | |  | | --- | |  | |  | |  | | --- | |  | |
| **=** | 1,05 | |  | 1- 21% | |
|  |  | |  | |  |
| **=** | 1,05 | | 0,787 | |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **=** | **0,82** | |  |  |  |

En la fórmula, los códigos representan lo siguiente:

α = Es el coeficiente Alfa de Cronbach.

k = Es la cantidad de ítems del instrumento.

∑si2 = Es la sumatoria de las varianzas por ítems.

st2 = Es la varianza de los valores totales.

En este sentido la confiabilidad del instrumento dio como resultado 0,82

**Cuadro 2** Significado de los valores del coeficiente de confiabilidad

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Valor de Coeficiente** | **Nivel de correlación** | **Grado de relación** |
| 0 a 0.20 | Insignificante | Muy poco |
| 0.21 a 0.40 | Bajo | Muy Débil |
| 0.40 a 0.70 | Moderado | Significativo |
| 0.70 a 0.90 | Alta | Fuerte |
| 0.90 a 1.00 | Muy alta | Casi perfecta |

**Fuente:** González (1990**)**

Este es un coeficiente de confiabilidad o precisión alta, lo cual indica que si este instrumento se volviera a aplicar en cualquier ocasión a este mismo grupo de estudio, los resultados tenderían de manera alta a mantenerse; es decir, a reproducirse de manera parecida.

**Técnicas de Análisis de los Datos o de la Información**

El análisis de los datos cuantitativos se realizó a través del software microsoft Excel, de manera porcentual para precisar la importancia del rol del orientador como mediador en el manejo de conflictos dentro de los procesos gerenciales, en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez; su representación se efectuó en gráficos de barra.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con la finalidad analizar el rol del Orientador como mediador en el manejo de Conflictos dentro de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez, se empleó un instrumento basado en un cuestionario adaptado a la Escala de Liker, dichas alternativas de respuesta fueron: Siempre (1), Algunas Veces (2) y Nunca (3), el cual fue aplicado a los docentes de dicha institución, tomando una muestra a doce (12) docentes.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, fueron analizados mediante la estadística descriptiva mostrados en tablas y gráficos elaborados de acuerdo a frecuencia y porcentajes, arrojado por cada ítems, se consideraron las puntuaciones de los ítems más altas.

Luego se procedió a interpretar cada uno de los ítems que proporcionaron los docentes encuestados, representados por doce (12) docentes, conjuntamente con el basamento teórico que sustenta la investigación. Es importante señalar, que al finalizar este capítulo se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Variable:** Rol del Orientador

**Dimensión:** Funciones del Orientador

**Indicador:** Consultor

**Ítems:** 1,2,3

**Cuadro 3** Consultor

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 1 | 6 | 50% | 3 | 25% | 3 | 25% | 100% |
| 2 | 5 | 42% | 7 | 58% | 0 | 0% | 100% |
| 3 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | .0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 1** Consultor **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo al ítems 1 donde la Variable Rol del Orientador y dimensión Funciones del Orientador un 50 por ciento manifestó que el orientador se involucra en la formación de los estudiantes de la institución para la cual labora, mientras que el 25 por ciento expreso que algunas veces se involucra y otras nos, sin embargo otro 25 por ciento dijo que no, que el orientador no se involucra en la formación de los estudiantes, ya que los docentes son los encargados del aula. En cuanto al ítem 2, 45 por ciento respondió que siempre el orientador es una persona de consulta para directivo, docentes, padres y niños y niñas. Mientras un 58 por ciento expreso que a veces el orientador cumple con el rol de consultor para el personal directivo, al igual que a los padres y representantes, y 0 por ciento dijo que nunca.

Para el ítems 3, el 34 por ciento de los docentes encuestados manifestó que siempre es importante la presencia de un orientador en la institución educativa para la comprensión de los afectos y las consecuencias de los mismos dentro de la institución, un 66 por ciento dijo que a veces es necesaria la presencia del orientador para resolver o comprender cualquier inconveniente que se presente en la organismo, y un 0 por ciento dijo que nunca es necesaria la presencia del orientador para la comprensión de afectos dentro del campo educativo.

De acuerdo a lo anterior descrito Osorio (2009) refiere que “El rol del docente como orientador lo conduce generar un proceso de ayuda continuo a todas las personas de la comunidad educativa, en todos sus aspectos, con una finalidad de prevención y potencialización, mediante programas de intervención educativa y de desarrollo social, basados en principios científicos y filosóficos (p. 45).

En este sentido, es importante resaltar que el docente en rol de orientador genera una ayuda continua que se ofrece a los estudiantes y demás actores educativos, en temas relacionados con el estudio, la adaptación escolar, conflictos escolares entre otros. Por esta razón, dentro de la labor docente se deben incluir espacios y funciones que permitan su desempeño como orientador

**Variable:** Rol del Orientador

**Dimensión:** Funciones del Orientador

**Indicador:** Asesor

**Ítems:** 4, 5

**Cuadro 4** Asesor

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 4 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |
| 5 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 2** Asesor **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, arrojados para el ítems 4 un 34 por ciento expreso que siempre el orientador es el encargado de motivar e incentivar y adiestrar al estudiante, mientras 66 por ciento manifestó que algunas veces el orientador cumple la función de incentivar, motivar enseñar y adiestras a l estudiante y un 0 por ciento dijo que no, que el orientador no es el encargado de adiestrar al estudiante.

En cuanto el ítem 5, 66 por ciento respondió que siempre he orientador asesora de forma individual o grupal al personal de la institución y a los estudiantes y un 34 por ciento manifestó que a veces, el orientador asesora de forma grupal o individual dependiendo al tema relacionado y a la conducción del trabajo que se está realizando, y 0 por ciento dijo que nunca.

De acuerdo con lo señalado, Castillo (2007) “plantea que el Orientador como asesor, es el profesional encargado de incentivar, motivar, enseñar y adiestrar al estudiante. Asesora de forma individual y grupal en todo relacionado con el área de orientación y conducción de grupos” (p. 30)

Lo expuesto por el autor, señala que el orientador como asesor se caracteriza por ser un profesional con conocimientos y experiencia en orientación capaz de dar respuesta a situaciones educativas complejas en forma de sugerencias, orientaciones, procedimientos o materiales dirigidos a otros profesores, bien ante demandas de los mismos, bien a partir de la evaluación de necesidades realizada por el propio orientador o la institución.

**Variable:** Rol del Orientador

**Dimensión:** Funciones del Orientador

**Indicador:** Investigador

**Ítems:** 6,7

**Cuadro 5** Investigador

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 6 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |
| 7 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 3** Investigador **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** Como se evidencia en el grafico para el ítems 6 un 34 por ciento de los docentes respondió que siempre el orientador participa en el proceso de aprendizaje – enseñanza del estudiante, y personal que labora en la institución con el fin de ayudar al logro de los objetivos de la institución, mientras un 66 por ciento manifestó que a veces participaba en el proceso de aprendizaje crecimiento dentro de la institución. Y un 0 por ciento nunca.

En cuanto al ítems 7, 66 por ciento respondió que siempre el orientador busca evidencias y realiza investigaciones que resulten significativas para el crecimiento de los docentes y estudiantes, y 34 por ciento manifestó que a veces el orientador investiga e indaga, para buscar evidencias que resulten beneficiosas para el docente y estudiantes. Y un 0 por ciento nunca.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, Castillo (2007), expresa que el rol de orientador como investigador es participar e involucrarse en el proceso de aprendizaje y crecimiento del estudiante, de manera directa e indirecta involucrando a los docentes, directivos, coordinadores y especialmente a los familiares con el fin de ayudarlo y lograr sus objetivos propuesto dentro de la institución.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Administrativas

**Indicador:** Planeación

**Ítems:** 8,9

**Cuadro 6** Planeación

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 8 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |
| 9 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 4** Planeación **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** Para el ítems 8, 34 por ciento manifestó que siempre el orientador pone en práctica los objetivos de la institución para integrar y llevar a cabo las actividades de trabajo dentro de la organización educativa. Un 66 por ciento expreso que a veces el orientador pone el practica los objetivos propuesto por la organización para lograr la integración de las actividades de trabajo. Y 0 por ciento nunca.

En cuanto al ítem 9, 66 por ciento expreso que siempre el orientador planifica actividades a realizarse dentro de la institución, 34 por ciento manifestó que a veces el 0 por ciento nunca.

Según Robbins y Coulter (2005) “señalan que la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer objetivos para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines como con los medios” (p.145)

En tal sentido el gerente educativo debe cuales son las metas de la institución. Seleccionar los medios con lo que cuenta para alcanzar las metas y fijar los planes para el uso eficiente de los recursos.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Administrativas

**Indicador:** Organización

**Ítems:** 10

**Cuadro 7** Organización

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 10 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 5** Organización **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo, a los resultados arrojados para el ítem 10, 34 por respondió que siempre el orientador participa en la distribución y en organizar las tareas que se ejecutan en la institución. Mientras un 66 por ciento manifestó a veces el orientador cumple con el rol de organizar y distribuir las actividades dentro de la institución y un 0 por ciento expreso que nunca organiza ningún tipo de actividad dentro de la organización.

Robbins y Coulter (2005) “describen que el trabajo en equipo, son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo en común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias”. (p. 244)

Es decir que toda organización está formada por un grupo de personas que interactúan para alcanzar una meta en común, sin embargo lo más importante es lograr que este grupo de personas trabaje como equipo. Para esto, se requiere una importante madurez entre cada uno de los miembros, la cual les permite involucrarse con el resto de los participantes, hasta lograr una sinergia en la búsqueda de un objetivo.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Administrativas

**Indicador:** Supervisión

**Ítems:** 11,12

**Cuadro 7** Supervisión

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 11 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |
| 12 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 5** Supervisión **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** Como se evidencia en la gráfica, para el ítem 11, 34 por ciento respondió que siempre el orientador supervisa la ejecución de los planteles donde está previsto de ellos. Mientras un 66 por ciento manifestó que a veces supervisa la ejecución de los orientadores, y un 0 por ciento que nunca. En cuanto al ítem 12, 66 por ciento expreso que el orientador promueve la asesoría pedagógica y programas de capacitación docente dentro de la institución, y un 34 por ciento dijo que alunas veces el orientador brinda asesoría pedagógica y gerenciamiento de programas y capacitación dentro del centro educativo para la cual labora. Y un 0 por ciento dijo que nunca.

De acuerdo a lo anterior descrito Aldana, Cardarelli y Lean (2006) esbozan que una e supervisión, debe dirigir hacia la asesoría pedagógica y gerenciamiento de programas y capacitaciones. En tal sentido cada sistema de supervisión debe programar un plan de revisión, enriquecimiento, democratización, con metas claras y precisas dirigidas al docente en primer lugar y en consecuencia a la institución en donde se desempeña. (p. 87)

Es decir se fundamenta en una estrategia de control que el gerente educativo debe aplicar para comprobar el desempeño del personal académico y administrativo, con el fin de detectar debilidades y fortalezas del proceso educativo.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Administrativas

**Indicador:** Evaluación

**Ítems:** 13

**Cuadro 8** Evaluación

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 13 | 4 | 34% | 8 | 66% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 6** Evaluación **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** Para el ítems 13, un 34 por ciento expreso que siempre su desempeño como orientador es evaluado constantemente, mientras un 66 por ciento manifestó que a veces es evaluado su desempeño como orientador dentro de la institución, y un 0 por ciento dijo que nunca.

Por lo anterior descrito, Robbins y Coulter (2005) puntualizan que la Administración es a lo que se dedican los gerentes, pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, una mejor explicación es que la administración involucra toda la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven de una manera eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. (p. 7)

Dentro de esta perspectiva, el proceso en el cual se estima del rendimiento del empleado. Forma una ocupación que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Es por ello que toda evaluación arroja información necesaria para buscar el mayor desempeño del personal que integra la institución.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Gerenciales

**Indicador:** Comunicación

**Ítems:** 14,15,16

**Cuadro 9** Comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 14 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |
| 15 | 10 | 83% | 2 | 17% | 0 | 0% | 100% |
| 16 | 7 | 59% | 5 | 41% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 7** Comunicación **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados arrojados en el ítem 14, 66 por ciento respondió que siempre el orientador ayuda a fomentar la comunicación entre todos los miembros de la institución, padres y representantes, docentes, estudiantes y directivo. Un 34 por ciento expreso que a veces el orientador fomenta los canales comunicacionales dentro de la institución y un 0 por ciento que nunca.

Mientras que para el ítems 15, 83 por ciento manifestó que el orientador hace uso frecuentemente de la retroalimentación durante su interacción con los estudiantes, un 17 por ciento expreso que a veces, el orientador usa la retroalimentación con los estudiantes y un 0 por ciento nunca. Seguidamente ubicamos el ítem 16, donde un 59 por ciento dijo que siempre el orientador en la mayoría de sus mensajes emite expresiones corporales que coinciden con expresiones corporales, un 41 por ciento expreso que a veces el orientador emite mensajes que van de acuerdo con sus expresiones corporales, y un 0 por ciento dijo que nunca.

Cabe agregar, que la comunicación es un proceso gerencial, donde un gerente no puede tomar una decisión si no tiene una información. Esa información tiene que comunicarse. Una vez que se ha tomado una decisión también se debe comunicar. De otra forma nadie sabría que se tomó una decisión. La mejor idea, la estrategia más creativa, el mejor plan o el plan laboral rediseñado más efectivo, no puede tomar forma sin la comunicación. Robbins y Coulter (2005, p. 315)

De tal manera que es muy importante en las organizaciones la comunicación, ya que mientras exista entre los miembros, será más eficaz dicha organización. El administrador debe saber cómo hacerlo, ya que un mal chiste, una instrucción mal dada, entre otras razones puede ocasionar problemas.

**Variable:** Proceso Gerencial

**Dimensión:** Habilidades Gerenciales

**Indicador:** Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones

**Ítems:** 17, 18 y 19

**Cuadro 10** Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 17 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |
| 18 | 10 | 83% | 2 | 17% | 0 | 0% | 100% |
| 19 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 8** Trabajo en Equipo **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados arrojados, para el ítems 17, 66 por ciento expreso que el orientador proporciona una interacción propicia con sus compañeros donde le proporciona oportunidades y modelos para el desarrollo de la conducta pro-social dentro de la institución., mientras que un 34 por ciento dijo que a veces el orientador proporciona una interacción con sus compañeros propiciando el apoyo y oportunidades dentro de la institución educativa. Y 0 por ciento dijo que nunca.

En cuanto al ítem 18, 83 por ciento manifestó que siempre el orientador toma decisiones acertadas a la hora de resolver cualquier tipo de conflicto que se presente dentro de la institución, mientras que un 17 por ciento dijo que a veces las sugerencias o decisiones tomadas por el orientador son acertadas a la hora de resolver un conflicto dentro de la institución educativa y 0 por ciento dijo que nunca.

Para el ítem 19, 66 por ciento respondió que siempre el orientador es capaz de tomar decisiones en un momento dado dentro de la institución, un 34 por ciento manifestó que a veces el orientador es capaz de tomar decisiones importantes dentro de la institución y un 0 por ciento nunca

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, Robbins y Coulter (2005) “explican que las decisiones se toman en busca de los mejores intereses de la organización”. (p. 125). Es decir que la toma de decisiones es la selección entre varias opciones o posibilidades. Un aspecto importante de la toma de decisión es la percepción, ya que es necesario percibir una problemática, hecho o situación negativa o favorable, para a partir de allí llegar a una solución o un plan de acción.

Se debe tomar en cuenta que la toma de decisiones, no es solo una decisión entre alternativas, es un proceso completo, que consta de diversas etapas, comenzando identificar la problemática, identificar los criterios de decisión con el fin de obtener los adecuados, ponderación de criterios donde se realiza la priorización de alternativas, desarrollo de alternativas es donde se listan no se estudian a fondo, análisis de alternativas más viables, selección de alternativas, implementación de la alternativa, es donde se lleva la decisión a la acción y se le comunica a todos los participantes para llevarla a cabo.

**Variable:** Manejo de Conflictos

**Dimensión:** Tipos de Conflictos

**Indicador:** Interpersonales, Intergrupales y Social

**Ítems:** 20, 21 y 22

**Cuadro 11** Interpersonales, Intergrupales y Social

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | | **A Veces** | | **Nunca** | | **Total** |
| **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 20 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |
| 21 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |
| 22 | 8 | 66% | 4 | 34% | 0 | 0% | 100% |

**Fuente:** Peña (2015)

**Grafico 9** Interpersonales, Intergrupales y Social **Fuente:** Peña (2015)

**Interpretación:** De acuerdo a los arrojados en la encuesta, para el ítems 20 un 66 por ciento manifestó que siempre el orientador maneja los conflictos de una manera propicia para que la situación sea llevada a un término adecuado y satisfactorio. Un 34 por ciento expreso que a veces el orientador tiene habilidad para manejar los conflictos que se presentan dentro de la organización educativa. Y un 0 por ciento dijo nunca.

En cuanto el ítem 21, el 66 por ciento expreso que siempre el orientador observa que los grupos que integran la organización educativa interactúen considerando sus metas las cuales sean compatibles y contribuyan al logro de las metas de la institución. Y el 34 por ciento, dijo que a veces el orientador interactúa considerando las metas que logren contribuir al logro de las metas. Y un 0 por ciento expreso que nunca.

Asimismo el ítems 22, donde el 66 por ciento respondió que el orientador maneja conflictos que surgen en la institución con el fin de resolver los conflictos que se presenten dentro de la organización. Un 34 por ciento dijo que a veces el orientador maneja o cumple la función de mediador dentro de la institución para manejar cualquier conflicto que se presente en la misma, y 0 por ciento nunca.

De acuerdo a lo anterior descrito Robbins y Coulter (2005) , expresa que “la capacidad de manejar los conflictos es una de las habilidades gerenciales más importantes de los gerentes” (p. 527)

Un factor que influye en la creación de conflictos es la diferencia de percepciones. Por incongruencias del estatus, que se refiere el estatus relativo de los grupos. Generalmente en las organizaciones no existe un criterio de status, sino varios, que genera la existencia de jerarquías. Por otro lado, las percepciones imprecisas llevan a que un grupo cree estereotipos sobre otros grupos; aunque las diferencias sean pequeñas los grupos suelen exagerarlas. Por lo tanto, al resaltar las diferencias entre los grupos, los estereotipos se refuerzan y las relaciones se deterioran.

.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber presentado los resultados del cuestionario aplicado a los docentes sujetos de la investigación con relación a "El Orientador como Mediador en el Manejo de Conflictos dentro de los Procesos Gerenciales**"**, analizados los porcentajes e interpretada la información recopilada, se procedió a elaborar las conclusiones de acuerdo a los objetivos formulados en la investigación realizada; es decir se busca dar respuesta a los objetivos planteados.

De acuerdo con el primer objetivo, cuya finalidad fue diagnosticar las funciones que cumple el docente como orientador en el manejo de conflictos en dicha unidad educativa, se evidenció que en la gran mayoría de situaciones que se presentan en la institución el docente actúa como mediador del conflicto que se suscite en ella. Permitiendo conocer que existen pocos elementos del proceso de resolución de conflictos que son atendidos por el director o el orientador, el directivo trata de llegar a un acuerdo planteando varias alternativas para la solución del conflicto. Pero, a la final el directivo no puede atender todas las situaciones de conflicto que se presentaren. Y, desafortunadamente, con frecuencia, no está formado adecuadamente para asumir tal compromiso, puesto que su nivel de formación es de otro tipo. Más para lo administrativo que para esta otra delicada tarea.

Por su parte, el segundo objetivo, el cual fue Explicar los Procesos gerenciales usados en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez, se concluye que los directores nunca ponen en práctica las etapas del proceso gerencial, como el liderazgo, la planeación, la motivación entre otros ya que estos no realizan una revisión previa de los elementos involucrados antes de atender cualquiera eventualidad que ocurra dentro de la institución. Y ello básicamente puede ocurrir por el poco tiempo que el docente posee al margen de la actividad cotidiana del dictado de clase, la cual privilegia y deja de lado la tan importante tarea de docente orientador. Y, en consecuencia, no se percata que si se resuelven conflictos existentes, el aprendizaje fluye con mayor facilidad y los objetivos educacionales previstos se logran en menor tiempo y con mayor eficiencia.

Al respecto el tercer objetivo, que era Investigar la importancia de la figura del rol Orientador en el manejo de conflicto dentro del proceso gerencial en la Unidad Educativa Lisandro Ramírez. Se evidencio por medio del instrumento aplicado que el orientador cumple una función importante a la hora de resolver conflictos dentro de la institución, demuestra que existe en los directivos escasas habilidades gerenciales para enfrentar con superación los conflictos que se susciten en la institución educativa. Algunas veces demuestran capacidad de sugerencia al manejar conflictos; nunca demuestra capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante una situación conflictiva, ni destrezas para comunicarse en medio de una situación conflictiva para buscar soluciones de forma rápida. Y es que las unidades se han convertido en un monstruo de mil cabezas derivado ello de la elevada matrícula escolar y en consecuencia, de igual manera, elevado número de docentes.

Genera esto algunos elementos que hay que tomar en consideración. Un director y dos o tres subdirectores que alternan la permanencia en la institución en los diferentes turnos y no siempre cada uno atiende el mismo turno. Amén de que la dinámica impide la comunicación rutinaria entre ellos y esto desemboca en la ausencia de seguimiento institucional a los eventuales conflictos que se presentaren. En cuanto a los docentes la ausencia de paridad generacional y académica deteriora la posibilidad de apuntar en la misma dirección en el abordaje de los conflictos cotidianos.

**Recomendaciones**

Tomando en cuenta las conclusiones presentadas se hace necesario aportar las siguientes recomendaciones:

* Realizar negociaciones a través del directivo y personal especializado donde cada uno de sus miembros tenga la responsabilidad y ponga en práctica cada una de las etapas de los procesos gerenciales y las tareas estén orientadas a realizar revisiones previas y posteriores que le permitan conocer a los elementos involucrados en los conflictos que se presenten dentro de la institución. En el contexto de esas negociaciones, es impostergable que se procure un lenguaje común, una formación académica similar y un directiva articulada con los objetivos planteados. Y por supuesto, debe existir una supervisión permanente que vaya evaluando y proponiendo correctivos que le permitan cambiar el rumbo de la actuación, si fuera necesario. Esto debe ser periódico, permanente. Esto forzosamente elevará el nivel de compromiso en la tarea educativa, el cual, exponencialmente, tiende a disminuir.
* Ofrezcan la oportunidad al personal de hacer planteamientos, convenios, supervisados desde la misma gerencia. Y es de obligatoriedad, pues es èl, el principal actor después del estudiante, pues es quien tiene el compromiso de dar la cara, de ser el guía, de ser el líder, de ser el conductor de la formación de cada grupo de estudiantes. Y al final será el responsable directo del producto que se obtenga al culminar cada año escolar. Es el que está formando a los hombres y mujeres del futuro.
* Establecer mesas de trabajo de comunicación cara a cara que le permita a las partes interesadas en los conflictos plantear sus propias alternativas de solución. Esto es difícil, pero no inviable y hay que atenderlo con especial empeño, puesto que es una de la màs importante de las maneras en que se puede obtener el éxito en el logro de los objetivos propuestos. Demanda sacrificio por parte de los actores, pero ese sacrificio forma parte fundamental del compromiso que se tiene como educador. De otra parte, hace que a los directivos se le reabra la vena educadora.
* Fomentar la participación y comunicación entre el personal de la Unidad Educativa Lisandro Ramírez a fin de generar un ambiente de libertad, donde predomine la unificación de criterios y se optimicen todo tipo de relación que se establezca. Así se expresará la institución unívocamente. Una sola voz es señal de un sólo camino, una manera de actuar común que responda a los lineamientos que se generen en esos eventos de comunicación y participación.
* Fortalecer la capacitación de los gerentes educativos por medio de la realización de talleres de formación con el propósito de desarrollar habilidades gerenciales que le permitan ser más asertivos al tomar de decisiones. Y es que los gerentes educativos son los que están más distantes del hecho educativo. Al asumir el rol de gerentes, directivos, paulatinamente se van acomodando al quehacer administrativo, al escritorio. Y se van olvidando del comportamiento en el aula, el cual es la esencia, la razón primigenia de la existencia de las instituciones escolares. El aula debe ser la primacía y ella debe trasladarse a todos los rincones de la institución.

**REFERENCIAS**

Aldana M. y Cardarelli R. (2006). Educación para todos. Editorial DUNKEN. Buenos Aires

# Alsina M. (2001) Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Universital de Valencia. España

Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (6ta Edición) Caracas, Venezuela: Editorial Espiteme, C.A.

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados BL. Servicio Editorial, Caracas, Venezuela.

Barrios B. (2013). Manejo de Conflictos comunicacionales en el personal directivo de la escuela técnica Robinsoniana y Zamora San Carlos Estado Carabobo. Trabajo de Grado en Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo.

Binmore, k. (2011). La teoría del juegos una breve introducción. Alianza editorial. Barcelona España

Bisquerra, R. (1998). Métodos de Investigación Educativa. Editorial CEAC, Barcelona, España.

Bosa, Salas y Toscano (2007). Roles y funciones del orientador en educación secundaria. Universidad de Huelva. España

Briceño (2012).Propuesta para la resolución de conflictos en una institución educativa pública de Bucaramanga. Colombia

Casamayor G. (1998). Como dar respuesta a los conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria. Editores Grao. Barcelona España

Castillo O. (2007). Estrategias de Orientación. 2da edición. Ediciones DELFORN C.A. Venezuela. Editorial COMPUGRAFICA. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999). En los artículos 103 y 104

Hernández J. (2012). El Rol del Orientador en el subsistema de Educación inicial para el desarrollo de continuo humano. Trabajo de Grado en Maestría en Educación. Universidad de Carabobo (Área de Estudios de Postgrado).

# Mosley y Megginson y Pietri (2005). Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. (6ta Edición). Editorial Thomson.

Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009). En los artículos 69 y 157

Osorio A. (2009). Educación permanente. Editorial Ariel. Barcelona España

# 

Palella S. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Ramírez, C. (2006). Como hacer un proyecto de investigación guía práctica. Caracas. Panapo de Venezuela.

Rangel L. (2012). Rol Orientador del docente en la resolución de conflictos escolares. Trabajo de Grado en Maestría en Orientación Educativa. Universidad del Zulia Maracaibo

Requena, Y. (2000). Las Estrategias Gerenciales en la pertinencia de la Conducta Organizativa. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Robbins S. y Coulter M. (2005). (10ma Edición) Administración. Editorial PEARSON EDUCACION.

Talavera (2015). La evaluación anual de desempeño laboral como herramienta de gerencia para el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas de Manizales. En su especialización en gerencia. Manizales Colombia

**ANEXOS**

**Tabla: datos obtenidos**

