



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en
el clima organizacional en el proceso educativo de la
carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

AUTOR

Violeta BADARACO DELGADO

ASESOR

Miguel Gerardo INGA ARIAS

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Badaraco, V. (2017). *Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR LA GRADUANDA
DOÑA VIOLETA MARIA BADARACO DELGADO PARA OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN**

237
(4)?

En la ciudad de Lima, a los 06 días del mes de noviembre del 2017, siendo 10:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. HUGO RAMIREZ GAMARRA (Presidente), Dr. MIGUEL INGA ARIAS (Asesor), Dra. JESAHEL VILDOSO VILLEGAS (Jurado Informante), Dra. MARÍA ISABEL NUÑEZ FLORES (Jurado Informante) y el Dr. ADAN ESTELA ESTELA (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis **TÉCNICAS DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LA CARRERA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, que presenta la graduanda doña **VIOLETA MARIA BADARACO DELGADO**, para optar el Grado Académico de Doctora en Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. MIGUEL INGA ARIAS (Asesor), Dra. JESAHEL VILDOSO VILLEGAS (Jurado Informante), Dra. MARÍA ISABEL NUÑEZ FLORES (Jurado Informante)


Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de

Muy bueno - 17 - Diecisiete

Como testimonio del acto que culminó a las 11:45 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a doña **VIOLETA MARIA BADARACO DELGADO**, para optar el Grado Académico de Doctora en Educación.


Dr. HUGO RAMIREZ GAMARRA
Presidente


Dr. MIGUEL INGA ARIAS
Asesor


Dra. JESAHEL VILDOSO VILLEGAS
Jurado Informante


Dra. MARÍA ISABEL NUÑEZ FLORES
Jurado Informante


Dr. ADAN ESTELA ESTELA
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a DIOS de quien recibo protección cada vez que emprendo un reto en la vida , ayudándome en momentos difíciles que me ha tocado pasar al enfrentar las adversidades , las que una vez que se han superado , se puede ver la meta alcanzada.

A mis hijos: RONAL ISACC (+), RAUL FERNANDO Y JONATHAN ANIBAL, por su apoyo y comprensión en todos los estudios que me ha tocado hacer durante mi vida profesional , siempre alentándome para que siga adelante .

A RAUL DELGADO OBANDO (+) que està vivo en mi corazón y mi mente , por inculcarme siempre el amor a los estudios y que la preparación es lo màs importante en un ser humano

A la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, por haberme ofrecido la oportunidad de realizar este doctorado solventando económicamente la colegiatura

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL por su apoyo económico para poder realizar el presente doctorado.

A mi director de tesis, Dr. Miguel Inga, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera académica porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación,

SUMARIO

Esquema de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Resumen – Palabras claves.....	x
Abstract, Keywords.....	xi
Introducción.....	xii
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1. Fundamentación y formulación del problema.....	14
1.2. Objetivos.....	20
1.3. Justificación o significatividad del estudio.....	21
1.4. Formulación de las hipótesis.....	22
1.5. Identificación de las variables.....	23
1.5.1. Clasificación de variables.....	23
1.5.2. Operacionalización de variables	23
1.6. Metodología de la investigación.....	25
1.6.1. Tipificación de la investigación.....	25
1.6.2. Estrategia para la prueba de hipótesis.....	25
1.6.3. Población y muestra.....	26
1.6.4. Instrumentos de recolección de datos.....	27
1.6.4.1. La Escala de Clima Organizacional.....	28
1.6.4.2. Cuestionario de Thomas – Kilman para enfrentar la solución de conflictos.....	29
1.6.5. Validez y confiabilidad.....	30
1.7. Glosario de términos.....	32

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación	38
2.2.	Bases teóricas.....	44
2.2.1.	Fundamentación epistemológica.....	44
2.3.	Fundamentación teórica acerca de la mediación de conflictos.....	57
2.3.1.	El conflicto	57
2.3.2.	Tipos de conflicto.....	60
2.3.3.	Los conflicto escolares.....	63
2.3.3.1.	Tipos de los conflictos escolares	64
2.3.3.2.	Causas de los conflictos escolares.....	65
2.4.	Mediación.....	68
2.4.1.	Escuelas y teorías de la mediación.....	70
2.4.2.	Tipos de mediación.....	75
2.4.3.	Mediador.....	77
2.4.4.	Técnicas de mediación de conflictos.....	81
2.4.5.	Proceso de mediación.....	85
2.5.	Clima organizacional.....	88
2.5.1.	Clima organizacional.....	88
2.5.2.	Tipos de clima organizacional.....	92
2.5.3.	Características del clima organizacional	94
2.5.4.	Elementos del clima organizacional.....	95
2.6.	Proceso educativo.....	106
2.6.1.	Organización del sistema educativo.....	109
2.6.2.	Proceso educativo en el sistema universitario.....	110

2.7. Técnicas de mediación de conflictos en el clima organizacional del proceso educativo	112
2.7.1. Mediación escolar.....	112
2.7.2. Tipos de mediación escolar	114
2.7.3. Fases de la mediación escolar.....	116
2.7.4. Clima organizacional en el proceso educativo.....	118
2.7.4.1. Gestión del clima organizacional y la convivencia educativa.....	119
2.7.4.2. Gestión del clima organizacional en la carrera de derecho.....	122
2.7.5. Técnicas de mediación de conflictos en el clima organizacional del proceso educativo	123
2.7.5.1. Estrategias de resolución de conflictos en el proceso educativo...	127
2.8. Programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos.....	132
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Operacionalización de las variables.....	141
3.2. Tipificación de la investigación.....	142
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis.....	143
3.4. Población y muestra.....	144
3.4.1. Población.....	144
3.4.2. Muestra.....	144
3.5. Instrumentos de recolección de datos.....	145
3.5.1 La Escala de clima organizacional (Edco).....	145
3.5.2. Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.	147
3.5.3. Validez y confiabilidad.....	148
CAPÍTULO IV	
TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos.....	151

4.1.1. Resultados del cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.....	151
4.1.2. Resultados de la escala de clima organizacional.....	158
4.1.2.1 Resultados de la escala de clima organizacional por dimensiones.....	158
4.1.2.2. Resultados de la escala de clima organizacional por niveles.....	163
4.1.2.3. Resultados comparados de la escala de clima organizacional por niveles.....	168
4.1.3. Resultado final de la escala de clima organizacional del grupo experimental.....	169
4.2. Proceso de prueba de hipótesis.....	176
4.3. Resultados de información cualitativa.....	177
4.3.1. Resultados por instrumentos.....	177
4.3.2. Análisis por categorías.....	180
4.3.3. Interpretación.....	181
4.4. Discusión de los resultados.....	182
4.5. Adopción de las decisiones.....	187
4.6. Impacto social de la investigación.....	190
4.6.1. Clima organizacional.....	190
4.6.2. Liderazgo democrático.....	192
4.6.3. Eficiencia de sistemas de comunicación horizontal y efectiva...	193
4.6.4. Cultura organizacional.....	196
4.6.5. Sistema normativo que favorezca el desarrollo de la autoestima..	198
4.6.6. Autonomía, respeto mutuo y convivencia en la carrera de Derecho.....	200

Conclusiones.....	206
Recomendaciones	208
Bibliografía.....	210
Anexos	
Anexo 1: Matriz de Problematización	
Anexo 2: Cuadro de consistencia.	
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos.	
Anexo 4: Plan de trabajo	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultado de evaluación por expertos del Cuestionario de Thomas – Kilman	29
Tabla 2. Resultado de evaluación por expertos de la Escala de Clima Organizacional	29
Tabla 3. Resultado de la confiabilidad Cuestionario de Thomas – Kilman	30
Tabla 4. Resultado de la confiabilidad de la Escala de Clima Organizacional	31
Tabla 5. Mediación positiva	55
Tabla 6. Estrategias de la mediación	112
Tabla 7. Técnicas de manejo de conflictos	125
Tabla 8. Resultado de los cinco desempeños según los docentes ...	136
Tabla 9. Relaciones interpersonales	141
Tabla 10. Estilos de dirección	142
Tabla 11. Sentido de pertenencia.....	142
Tabla 12. Retribución	143
Tabla 13. Disponibilidad de recursos	143
Tabla 14. Estabilidad	144
Tabla 15. Claridad y coherencia en la dirección	145
Tabla 16. Valores colectivos	145
Tabla 17. Resultados comparados de los grupos control y experimental	146
Tabla 18. Resultados Globales del índice de Salubridad	148
Tabla 19. Resultados por factores y dimensiones del índice de Salubridad	152
Tabla 20. Resultados prueba T para muestras relacionadas	154

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo, explicar la influencia del empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo. Como materiales y métodos, empleó la investigación aplicada mixta del tipo causal explicativo y como estudio de caso. El diseño de investigación fue el pre experimental. La población estuvo conformado por 1060 estudiantes de la carrera de Derecho; con un muestreo intencional conformado por 60 estudiantes del V y VI Ciclo de la carrera de Derecho. Se emplearon como instrumentos; las entrevistas, grupos focales, la Escala de Clima Organizacional, con una confiabilidad, alfa de Cronbach de 0.912 y el Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos, con un alfa de Cronbach de 0.976. Los resultados comparados de los grupos control y experimental muestran niveles de 53% por mejorar y un 46% de clima saludable; mientras que en el grupo experimental el 40% es por mejorar y un 60% de nivel saludable. El índice de salubridad del clima organizacional alcanzó, para el potencial humano, un puntaje de 19,97 que permite determinar un clima organizacional saludable. Conclusion: queda demostrado con la prueba T de Student para muestras relacionadas, que $\alpha < p$ valúe y los resultados cualitativos; que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Palabras clave:

Técnicas de Mediación, mediación de conflictos, clima organizacional, proceso educativo

ABSTRACT

The study aims to explain the influence of the use of conflict mediation techniques in improving the organizational climate in the educational process. As materials and methods, he used the mixed applied research of causal explanation and as a case study. The research design was the experimental pre. The population consisted of 1060 students studying law; with an intentional sample composed of 60 students of the V and VI Cycle law degree. They were used as instruments; interviews, focus groups, the scale of organizational climate, with reliability, Cronbach's alpha of 0.912 and the Thomas-Kilman questionnaire to address conflict resolution, with a Cronbach's alpha of 0.976. The comparative results of the control and experimental groups show levels of 53% to improve and 46% of healthy climate; while in the experimental group 40% is to improve and 60% of healthy level. The health index reached the organizational climate to human potential, a score of 19.97 for determining a healthy organizational climate. Conclusion: as proved by the Student t test for related samples, $\alpha < p$ Value and qualitative results; the efficient use of conflict mediation techniques, influences the improvement of the organizational climate in the educational process in the right career of Vicente Rocafuerte Lay University of Guayaquil.

Keywords:

Mediation techniques, conflict mediation, organizational climate, educational process

INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil” nace de la preocupación de estudiar la problemática de cómo enfrentar la solución de conflictos en el ámbito educativo y de qué manera estas repercuten en el clima organizacional de las instituciones universitarias. Puesto que, son recurrentes los problemas originados entre los diferentes estamentos universitarios y aun dentro de ellos motivados por divergencias ideológicas, políticas, organizativas y hasta personales.

El trabajo, tiene como propósito explicar la influencia del empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. En toda organización, particularmente, en instituciones educativas del nivel superior, se presentan con frecuencia diferentes dificultades, conflictos, desencuentros y pugnas que muchas veces dificultan la marcha institucional; dependiendo de la calidad de la gestión, estas pueden resolverse con un buen liderazgo o bien se convierten en problemas irreconciliables, antagónicos.

Frente a esta problemática, se hace necesario abordar el estudio acerca de la eficacia de las técnicas de mediación de conflictos que permita incorporar diferentes estrategias de mediación para buscar soluciones alternativas a este problema. Pero la mediación no solo es útil para la gestión de la organización interna, sino a la vez se puede emplear para la mediación institucional que recurra a la búsqueda de acuerdos institucionales, la mediación entre pares, les permitan la resolución de conflictos entre ellos; todas ellas orientadas a lograr la convivencia armónica en y entre las organizaciones educativas.

En el estudio del clima organizacional se estudia la salubridad institucional, interpersonal y cultural; tomando como base el desarrollo del potencial humano, el rol del liderazgo, la recompensa y la capacidad de innovación. Finalmente el estudio de la cultura organizacional, sirve de base para analizar la identidad, los

niveles de conflicto y cooperación, la calidad de motivación y los niveles de convivencia orientados a la mejora de la calidad de vida institucional.

Desde esta perspectiva el estudio pretende resolver y proponer alternativas de solución a los problemas de conflictos personales, instituciones y culturales; con el empleo de las técnicas de mediación de conflictos, para buscar el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

El trabajo contiene:

En el Capítulo I, el planteamiento del estudio.

En el Capítulo II, el marco teórico de la tesis.

En el Capítulo III, el marco metodológico.

En el Capítulo IV, los resultados de la investigación.

Lo cual ponemos a vuestra consideración, con la finalidad de ser sometida a vuestro juicio y enriquecimiento.

La tesista

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio parte de identificar como problema de investigación un hecho cotidiano pero de gran trascendencia en la salud institucional. Es así que al observar la realidad académica de la carrera de Derecho, observamos que existe una necesidad latente, el de enfrentar la incidencia de las técnicas de mediación de conflictos y cómo influye en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Esta situación problemática consideramos que es de vital importancia y constituye un punto de partida para atender a la solución de conflictos que requiere alternativas de resolución a partir de un estudio científico, que a la vez permita servir de modelo alternativo para atender problemas similares en otras instituciones de similar nivel organizativo.

La carrera de Derecho, cuenta con un cuerpo docente conformado por profesionales en las distintas ramas del Derecho, que obviamente se observa que alrededor de un 90% no aplica criterios psicopedagógicos ni andragógicos en el proceso de aprendizaje, constituyendo un primer foco de conflictos en la formación profesional. Esta situación se ve reflejada en la calidad del proceso de formación académica de los abogados, puesto que quienes ejercen la cátedra no estarían satisfaciendo las expectativas de los estudiantes. Pues de acuerdo a la Ley de Educación Superior que estuvo en vigencia desde el 15 de mayo del 2000 hasta el 12 octubre del 2010 establecía en el Capítulo VII, Del Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, Art. 47.- *En los centros de educación superior se garantiza la libertad de cátedra, entendida como la facultad de los docentes para exponer, con la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas, los contenidos definidos en los programas de estudio de cada asignatura.* La expresión Libertad de cátedra permitía al profesional docente aplicar criterios pedagógicos en forma discrecional sin establecer un

diálogo abierto y un consenso a nivel de Facultad para aplicar técnicas y herramientas de aprendizajes acorde con los avances pedagógicos vinculados a los saberes del siglo XXI.

De igual manera, otro factor que contribuyó al problema que se indaga fue el ejercicio de la cátedra universitaria con el título de pre grado y no necesariamente con la aprobación de estudios de andragogía o de teorías educativas. Para corroborar lo expuesto, se puede revisar lo que determina el Capítulo VIII Del Personal Académico, Art. 50, Párrafo 3º: *Para ser docente regular de una universidad o escuela politécnica se requiere tener título universitario o politécnico, ganar el correspondiente concurso de merecimientos y oposición y reunir los requisitos señalados en los respectivos estatutos.* Hecho que no permitió fomentar la selección a los mejores y más calificados profesionales de área. Generando con ello un clima de clientelaje, acomodados políticos y formación de grupos adeptos a los gobiernos de turno.

Hay que considerar que bajo la normativa de la Ley de Educación Superior (2000) y en el Reglamento de Régimen Académico (2008) no se asignan horas para la preparación de clases, exámenes o aportes, tutorías académicas; porque el profesor universitario no tenía un tiempo determinado de dedicación a la docencia como lo contempla actualmente la Ley Orgánica de Educación Superior, que rige desde el 12 de octubre del 2010. La limitación de tiempo exclusivamente a las clases y la libertad para aplicar criterios pedagógicos impidió la unificación y aplicación de procesos educativos adecuados a las exigencias de la sociedad de nuestro tiempo.

El desempeño de la docencia universitaria está condicionada en muchos casos la experticia del abogado en la cátedra y algunos nuevos docentes al potenciar su formación pedagógica se convirtieron en los baluartes del inter aprendizaje. No obstante, la Educación Superior en la segunda década del Siglo XXI exige al docente actualización constante en la rama de su especialidad, dominio de bases teóricas de la pedagogía, manejo de técnicas y métodos de la Investigación así como la producción científica; pero estas necesidades no se ven reflejadas en la realidad, sino por el

contrario se percibe la rutina, la insensibilidad y escaso interés por el mejoramiento de la calidad del proceso educativo, que derivan en conflictos entre docentes y directivos de la carrera.

Frente a esta problemática, el estudio pretende abordar el impacto del empleo de las técnicas de mediación de conflictos que permita incorporar la mediación espontánea a través de la intervención directa y las soluciones internas, la mediación externa que fomente la mediación desde fuera y con la presencia de expertos externos. La mediación institucional que recurra a expertos internos y la búsqueda de acuerdos institucionales, la mediación entre pares, les permitan la resolución de conflictos entre ellos a partir de la formación de expertos, entre otras estrategias para resolver la convivencia armónica de la institución. Todos estos procesos deben vincularse al proceso educativo que se desarrolla en la carrera de Derecho.

De otra parte, para abordar el problema del clima organizacional se analizará los aspectos institucionales, interpersonales y culturales; tomando como sus ejes fundamentales el desarrollo del potencial humano, que permita estudiar el rol del liderazgo, la recompensa y la capacidad de innovación. Otro eje a ser estudiado será el diseño organizacional, donde cada institución tiene su propio estilo de organización pero sin dejar de lado su estructura, la toma de decisiones y la comunicación organizacional. Finalmente la cultura organizacional que parte de analizar la identidad, los niveles de conflicto y cooperación, la calidad de motivación y el trabajo desafiante.

Planteamiento del problema

En la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se percibe que existen una serie de conflictos internos y externos que requieren ser tratados, estos se manifiestan desde discrepancias interpersonales, con las normas establecidas, con la disponibilidad de recursos, sus intereses y aspiraciones, etc.; los que se dan entre el personal directivo, debido a la aplicación autoritaria de normas, los conflictos entre docentes y directivos debido a las exigencias impuestas sin el debido soporte adecuado de recursos, materiales y equipos proveídos con oportunidad, entre estudiantes, debido a conflictos de carácter personal,

político y disfunciones ideológicas e interculturales. Los conflictos entre administrativos, debido a las dificultades en el cumplimiento de responsabilidades y funciones. Lo cual configura un clima organizacional aparentemente cotidiano, pero muestra un nivel de salubridad crítico que requiere ser abordado científicamente.

El estudio del clima organizacional, nos permitirá conocer el reflejo de la salud interna de la carrera de Derecho, como se ha expuesto anteriormente, la existencia de diversidad de intereses y necesidades, rivalidades, dificultades, contradicciones, limita la convivencia armónica, la cultura organizacional, el fomento del liderazgo institucional, lo cual obviamente repercute de modo directo en la calidad del servicio educativo y la formación profesional que se ofrece en la carrera de Derecho.

La carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, enfrenta múltiples problemas, los que destacan los inherentes al personal de profesores, estudiantes y funcionamiento interno de las dependencias docentes.

En cuanto a los profesores, se ha venido observando que los docentes que han ganado concursos luego que los ganan, están poco tiempo 1 a 3 meses, en la cátedra luego se retiran, no quieren ser docentes de la carrera y se tiene que contratar a docentes con la sola exigencia que tengan maestría, no se analiza más del perfil de estos docentes, cuando los docentes de carrera sabemos que no solo basta que cumplan con ese requisito sino que se requiere por ejemplo la voluntad de enseñar porque se puede decir que es un don que nace con la persona, pero que también se puede desarrollar estas destrezas con algo de experiencia o buena voluntad. El trabajo docente es una actividad noble, donde no sólo interesa completar un Syllabus, sino preocuparnos por el estudiante como ser humano, porque es interactuar entre dos seres humanos imperfectos y muchos de ellos, los alumnos con problemas psicológicos que los vienen afectando desde su infancia. Considero que es necesario que para que en el Ecuador se entregue una educación de

calidad como reza nuestra Constitución se debe comenzar con los profesores, estos también deben ser de calidad académica, ética y moral.

Estas falencias en la plana docente, considero que repercute en parte en los estudiantes en cuanto a la forma de comportamiento hacia el docente, hoy en día tenemos casos de alumnos que al sacar una nota baja le dicen al profesor usted debió estar borracho cuando calificó mi examen, yo no puedo sacar esa nota, demostrando una completa falta de respeto al docente u otros casos en los que contestan con palabras hirientes alguna pregunta del profesor o también usando términos no acordes al estatus de estudiantes universitarios, por ejemplo ¿Por qué no realizó el deber? No tuve tiempo, otro día se lo puedo presentar, siendo estos comportamientos reiterativos. Frente a esta problemática enseguida consideramos que el estudiante es un vago y un altanero, malcriado y que se tiene que quedar de año, se escucha decir ese estudiante conmigo se queda.

También ha ocurrido que las leyes que se dictan durante la carrera ha causado contratiempos a los estudiantes, muchas veces tienen que cumplirse no para los que recién ingresan sino para los que ya están en la carrera, por ejemplo, cuando se dictó el Reglamento de Régimen Académico de las Universidades y Escuelas Politécnicas del País, disponía la ley, que los egresados tenían que hacer tesis para graduarse, antes no se hacía, eso originó hasta una demanda en los Juzgados por parte de los estudiantes, que en buena hora terminó dándonos la razón. Reglamentos en los que se señala por ejemplo que no se permitirá hombres con pelo largo y chicas con escotes muy pronunciados o faltas muy cortas también tuvo sus reclamos de cierto sector de estudiantes.

Visto esta problemática es impostergable enfrentar el estudio de la mediación de conflictos para mejorar el clima organizacional; puesto que en ello se evidencian a una serie de conflictos de carácter interno como los personales y de sectores laborales; externo, producido por la imposición de normas, órdenes, mandatos, etc., que devienen en rivalidades por los

puestos, por los cargos; otro nivel de conflicto se observa en el plano institucional, donde son recurrentes las disfunciones entre docentes y estudiantes, entre directivos y docentes, entre jefes y subordinados. Que generan inestabilidad, apatía, disconformidad. Finalmente las de carácter educativo, producto de las dificultades de las competencias docentes para hacer más efectivo la cátedra como medio de formación profesional. Todo lo cual, requiere ser resuelto desde una perspectiva técnica y científica de la mediación de conflictos, para mejorar la salubridad del clima organizacional.

De continuar el problema, los conflictos tenderán a agravarse y consiguientemente, puede devenir en situaciones críticas que lejos de aportar a la calidad de la formación profesional, repercutirán en los servicios que ofrece la carrera de Derecho. Pues la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil a través de la Carrera de Derecho es la responsable de formar profesionales capaces e idóneos como efecto de un proceso asertivo de aprendizaje. Alcanzar esta meta requiere de una constante motivación hacia el dominio del conocimiento y práctica de una ética con responsabilidad social. Sin embargo, durante los ciclos de estudio se presentan limitaciones que impiden afianzar en forma oportuna y pertinente aprendizajes, debido a que los profesionales del derecho que ejercen la docencia, los administrativos que sirven de apoyo y los directivos como responsables del mismo; en su mayoría desconocen la trascendencia que debe tener un adecuado clima organizacional, que repercute en la imagen institucional. Esta situación genera la necesidad de definir un nuevo escenario para el desarrollo institucional a través del empleo de adecuadas técnicas de mediación de conflictos, que mejore la calidad del clima organizacional entre docentes, administrativos y estudiantes.

Los procesos que se desarrollan en la actualidad sobre la formación profesional exigen enfocarse desde una perspectiva de avance y de crecimiento personal en calidad y calidez. Esto requiere una comunicación fluida direccionada a aprendizajes significativos. El efecto, de estos actos comunicativos activos involucra la práctica constante de la mediación de conflictos, a través de la mediación interna, externa, o institucional para

lograr un adecuado clima organizacional que desarrolle el potencial humano, el diseño organizacional y cultura organizacional, sin cuyo desarrollo será difícil lograr el desarrollo eficiente efectivo y eficaz del proceso educativo en la carrera de Derecho.

Frente a esta situación problemática, se plantean los siguientes problemas de investigación:

Formulación del problema

¿Cómo influye el empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?

Problemas específicos

- ¿Cómo afectan el empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?
- ¿En qué medida el mejoramiento del clima organizacional incide en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?

1.2. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Explicar la influencia del empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.1.2. Objetivos específicos

- Comprobar los efectos del empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
- Evaluar la incidencia del mejoramiento del clima organizacional incide en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.3. JUSTIFICACIÓN O SIGNIFICATIVIDAD DEL ESTUDIO

El estudio cobra importancia, en la medida que contribuye a la formación de profesionales del Derecho, quienes serán los responsables de administrar justicia, por tanto la incidencia del tema tiene un protagonismo directo en su formación profesional y el aporte de los estudios sobre mediación como justicia social, constituirán un modo eficaz de organizar a los individuos alrededor de intereses comunes. Crear vínculos y estructuras comunes más sólidas, que ayuden a que los individuos que se creen adversarios a percibirse en un contexto común. La mediación es un vehículo para la transformación: transformar el carácter antagónico de los individuos y la sociedad en general, en una cultura de convivencia. Apoya el ejercicio de la autodeterminación en las partes. La mediación nos prepara para la satisfacción de las necesidades individuales: es una herramienta para satisfacer las necesidades humanas auténticas de las partes en disputa. Reduce costos económicos y emocionales. Ha dejado libres a los tribunales para atender otras disputas que si los necesitan. (Bush, 1996)

De la misma manera, el estudio se justifica socialmente, porque pretende abordar el estudio de las técnicas de mediación de conflictos que desarrolle la mediación espontánea a través de la intervención directa y las soluciones internas, la mediación externa que fomente la mediación desde fuera y con la presencia de expertos externos. La mediación institucional que recurra a expertos internos y la búsqueda de acuerdos institucionales, etc., de otra parte, para abordar el problema del clima organizacional se hará tomando como uno de sus ejes fundamentales el desarrollo del potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional de la carrera de Derecho.

El aporte institucional del estudio radica, el empleo de la mediación de conflictos, como una herramienta que contribuya a la mejora del clima organizacional, lo cual incidirá directamente en la salud institucional de la facultad y el funcionamiento de la carrera de Derecho, motivo por el cual, el estudio cobra vital importancia, porque se pretende contribuir a la mejora de la salud interna e imagen externa de la institución y contribuir con ello

mejorar la calidad académica de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.4. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

De la observación de la situación problema en la realidad, se percibe que la presencia de los conflictos institucionales, gremiales, organizacionales e interpersonales son bastante recurrente, puesto que estos surgen por diferentes motivaciones, para ello se hace indispensable analizar el empleo de mediación como una estrategia de solución de conflictos. Puesto que se considera que la mediación es una vía de solución de los mismos que no ha sido suficientemente explotada, sobre todo en el mejoramiento del clima organizacional, a sabiendas que los factores como la calidad del liderazgo, los conflictos interpersonales, la identidad y cultura organizacional son aspectos que se ven afectados por la presencia de conflictos frecuentes en todas las instituciones universitarias y en particular en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

En esa medida, el estudio pretende demostrar que el empleo adecuadamente organizado, implementado y evaluado de las técnicas de mediación de conflictos, va permitir mejorar el clima organizacional del proceso educativo y en particular la calidad de la imagen institucional de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Para lo cual se proponen las siguientes hipótesis de estudio:

Hipótesis alternativa:

El empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Hipótesis nula:

El empleo de las técnicas de mediación de conflictos, No influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

1.5.1. Clasificación de variables

1.5.1.1. Variables independientes:

- Técnicas de mediación de conflictos

1.5.1.2. Variable dependiente:

- Clima organizacional.

1.5.1.2. Variable intervinientes:

- Proceso educativo
- Carrera de Derecho.
- Directivos
- Docentes
- Estudiantes
- Personal administrativo

1.5.2. Operacionalización de las variables

Variable Independiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
Técnicas de mediación de conflictos	Mediación espontánea	– Intervención directa – Solución interna	– Siempre – Muchas veces – Pocas veces – Muy pocas veces – No responde	Técnica cualitativa: – Entrevista – Grupos focales – Observación participante
	Mediación externa	– Intervención externa – Requiere experto externo		
	Mediación institucionalizada	– Recurren a expertos internos – Se buscan acuerdos institucionales		
	Mediación realizada por iguales	– Los conflictos se resuelven entre ellos. – Requiere formación		

	Comediación	<ul style="list-style-type: none"> - Son personas de distintos colectivos (alumno-profesor) - Corresponsabilidades 		
	Competir	<ul style="list-style-type: none"> - Disputa - Forzar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmación - Cooperación 	<p>Técnica cuantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.
	Colaborar	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Resolución de problemas 		
	Transigir	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Compartir 		
	Evadir	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar - Retractase 		
	Complacer	<ul style="list-style-type: none"> - Alivio - Acomodo 		

Variable Dependiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
Clima organizacional	Potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Innovación - Recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy eficiente - Eficiente - Deficiente - Muy deficiente - No responde 	<p>Técnica cualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Grupos focales - Observación participante
	Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Toma de decisiones - Comunicación organizacional 		
	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad - Conflicto y cooperación - Motivación - Trabajo desafiante 		
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Relación intergrupala - Niveles jerárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Muchas veces - Pocas veces - Muy pocas veces - No responde 	<p>Técnica cuantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala de Clima Organizacional
	Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático - Burocrático - Autocrático 		
	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Auto percepción 		
	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa - Castigo 		
	Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad 		

		- Oportunidad		
	Estabilidad	- Permanencia - Aceptabilidad		
	Claridad y coherencia en la dirección.	- Pertinencia - Adecuación - Oportunidad		
	Valores colectivos	- Cooperación - Colaboración		

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipificación de la investigación

El tipo de investigación corresponde a una investigación aplicada de tipo mixto, pues se empleó la investigación cuantitativa del tipo causal explicativa, que nos permitió validar las técnicas de mediación de conflictos y evaluar la influencia en el clima institucional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Además se desarrolló un estudio cualitativo del tipo de estudio de casos, pues nos ha permitido evaluar la búsqueda de solución a los conflictos institucionales a través de la mediación de conflictos, para mejorar el clima institucional en el caso de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.6.2. Estrategia para la prueba de hipótesis

Para el estudio cuantitativo por tratarse de un estudio aplicado, causal explicativo se aplicó el diseño de investigación pre experimental de dos grupos no equivalentes:

$$\begin{array}{l} \text{GE} \quad \text{X} \quad \text{O}_1 \\ \text{GC} \quad \quad \quad \text{O}_2 \end{array}$$

Dónde:

GE: Grupo experimental

GC: Grupo control

X: Aplicación de la variable independiente

O₁: Evaluación pos test al grupo control

O₂: Evaluación pos test al grupo experimental

Para el efecto se aplicó el programa, cuyo propósito fue desarrollar el programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, orientado a la mejora de la calidad del clima organizacional en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Se propuso como hipótesis alternativa:

El empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Y como hipótesis nula:

El NO empleo de las técnicas de mediación de conflictos, No influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Para lo cual se empleó como prueba de hipótesis la T de Student para muestras relacionadas, con el apoyo del Software SPSS v.22.

Para la interpretación de datos cualitativos se empleó la técnica de análisis interpretativo que consistió en la categorización, reducción de datos, análisis descriptivo y la interpretación o teorización.

1.6.3. Población y muestra

1.6.3.1. Población.

El total del universo poblacional estuvo conformado por 1060 estudiantes y 39 docentes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

1.6.3.2. Muestra.

Muestra cuantitativa:

Por tratarse de un estudio aplicado, la muestra fue determinístico, pues los grupos ya están constituidos y el tamaño muestral estuvo conformado por:

Grupo experimental: 30 estudiantes del VI ciclo de la carrera de Derecho

Grupo control: 30 estudiantes del V ciclo de la carrera de Derecho.

Muestra cualitativa:

Se empleó el muestreo teórico, para las entrevistas, se eligieron 5 docentes de ellos dos directivos y tres docentes de base. Para cada grupo focal se consideró entre 6 a 10 integrantes y se constituyó de la siguiente manera:

Número de grupos focales

Ciclo	Sexo	Grupos
V	M	1
	F	
VI	M	1
	F	1
Total		03

1.6.4. Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos cualitativos fueron:

- **Entrevistas.** Se trata de aplicar entrevistas participantes tanto a los directivos y docentes de la carrera de Derecho.
- **Grupos focales.** Esta técnica permite recopilar datos cualitativos a través de una técnica participativa grupal, aplicados a los estudiantes de la carrera de derecho, objetos de estudio consistente en tres grupos focales.
- **Observación participante.** Técnica cualitativa que se empleará para observar el comportamiento de las dos variables en desarrollo del estudio de caso.

Los instrumentos utilizados en esta investigación, para la recolección de datos cuantitativos fueron:

1.6.4.1. **La Escala de Clima Organizacional (EDCO),**

Fueron desarrollados por Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana en Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz; con el propósito del estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa SPSS V. 22

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- No saludable: De 40 a 93 puntos.
- Por mejorar: De 94 a 147 puntos
- Saludable: Puntajes entre 148 y 200.

Sub escalas: En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- a. Relaciones interpersonales
- b. Estilo de dirección
- c. Sentido de pertenencia
- d. Retribución
- e. Disponibilidad de recursos
- f. Estabilidad
- g. Claridad y coherencia en la dirección.
- h. Valores colectivos

1.6.4.2. **Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.**

Esta encuesta fue desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann es un instrumento clásico para evaluar el manejo de conflictos. Esta encuesta es usada para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Para su aplicación se debe leer detenidamente cada una de las preguntas del instrumento de manejo del conflicto de Thomas - Kilman y responder en la hoja de respuestas, luego se debe seguir los pasos siguientes:

- a. Contar el número de respuestas obtenidas en las columnas correspondientes a los estilos de manejo del conflicto: Competir, Colaborar, Transigir, Evadir Y Complacer. Coloque el total de cada una en la columna respectiva.
- b. En la hoja de tabulación del cuestionario, ubicar la puntuación obtenida en cada columna y márkela con un círculo o una equis (x). A continuación, una cada uno de los puntajes obtenidos en el mismo orden de las columnas y elabore la gráfica resultante de su perfil de manejo del conflicto, considerando el instrumento antes mencionado.

- c. Leer todo lo relacionado a los estilos de manejo del conflicto y la interpretación de las puntuaciones y ubique sus resultados considerando el gráfico resultante: los más altos, los bajos y aquellos que pudieran considerarse en equilibrio.
- d. Las puntuaciones más altas corresponden a los estilos básicos de manejo del conflicto, de acuerdo con el instrumento de Thomas – Kilman, las más bajas, corresponden a los estilos menos utilizados. Las puntuaciones promedio, corresponden a un equilibrio en el manejo del conflicto, considerando los estilos mencionados.
- e. Finalmente, considerando la lectura realizada y sus resultados, se elaboró un análisis de los mismos, tanto ítem a ítem, por dimensión y por variable y emitan su opinión al respecto.

1.6.5. Validez y Confiabilidad

A. Evaluación de la Validez

Instrumento de la variable Independiente: Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

Tabla 1. Resultado de evaluación por expertos del Cuestionario de Thomas - Kilman

Apellidos y Nombres del experto	Grado Académico	Cargo e Institución	Opinión de aplicabilidad	puntaje	Calificación	Promedio de valoración
1. Víctor Fernández Álvarez	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	100%
2. Francisco Morales Garcés	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	
3. Moisés Huerta Rosales	Doctor	UNMSM	Factible	100%	Muy buena	

Interpretación: Dada la validez del instrumento por juicio de tres expertos, donde el Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos obtuvo un valor promedio de 100 % podemos deducir que el instrumento tiene validez perfecta.

Instrumentos de la variable dependiente: La Escala de Clima Organizacional

Tabla 2. Resultado de evaluación por expertos de la Escala de Clima Organizacional

Apellidos y Nombres del experto	Grado Académico	Cargo e Institución	Opinión de aplicabilidad	puntaje	Calificación	Promedio de valoración
1. Víctor Fernández Álvarez	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	100%
2. Francisco Morales Garcés	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	
3. Moisés Huerta Rosales	Doctor	UNMSM	Factible	100%	Muy buena	

Interpretación: evaluada la validez del instrumento por juicio de tres expertos, sobre la valoración de la Escala de Clima Organizacional, se obtuvo un valor promedio de 100 % podemos deducir que el instrumento tiene una validez perfecta.

B. Evaluación de la Confiabilidad

Instrumento de la variable Independiente: Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

Tabla 3. Resultado de la confiabilidad Cuestionario de Thomas - Kilman

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	30	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.912	30

Interpretación: Instrumento aplicado a 30 estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con 30 Ítems se obtuvo un valor de 0,912 % de Alfa de Cronbach, por lo que podemos deducir que el Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos, tiene una excelente Confiabilidad.

Instrumentos de la variable dependiente: La Escala de Clima Organizacional

Tabla 4. Resultado de la confiabilidad de la Escala de Clima Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	60	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.976	60

Interpretación: Instrumento aplicado a 60 estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, cuenta con 40 Ítems se obtuvo un valor de 0,976 % de Alfa de Cronbach, por lo que podemos deducir que el test tiene una casi perfecta Confiabilidad, con lo que podemos deducir que la Escala de Clima Organizacional tiene una Confiabilidad Perfecta.

1.7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- a. **Comediación.** Este proceso consiste en el apoyo o asistencia recíproca entre ambos actores del conflicto, por lo general contiene aspectos de la mediación institucionalizada. Son dos personas de diferentes colectivos, los que son incorporados al proceso de interacción del conflicto, las que realizan el proceso de mediación, en el ámbito educativo por ejemplo un profesor y un alumno, un padre y un profesor, etc. En el caso de conflictos escolares pueden intervenir los profesores que sirven en la comunidad, los ejercerán con mayor frecuencia la comediación realizada a los alumnos o padres de familia, por lo tanto se tiene a la comediación, como una técnica más efectiva y objetiva y tiene la formación profesional y la suficiente autoridad para aportar a la solución de conflictos (Echeverri, 2014).
- b. **Cultura organizacional.** Robbins y Judge (2009) consideran que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartidos es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. La cultura organizacional

tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de la organización.

- c. **Comunicación organizacional.** Para Robbins y Judge, (2009) la comunicación es un proceso a través del cual una persona transmite mensajes o información a otra que recibe, se informa. Por ello la comunicación es transferencia y comprensión de significados. Desde esta perspectiva la comunicación ideal debe permitir que un pensamiento o idea se transmite como una imagen mental percibida por el receptor en las mismas condiciones que el emisor. Por lo tanto, el proceso comunicativo requiere de un acto comunicativo se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse, este pasa por el emisor y un receptor. El mensaje codificado, convertido en forma simbólica se transmite por algún medio (canal) al receptor quien traduce (decodificando) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.
- d. **Competencia.** Esta se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Esto significa que los demás creen que usted no apoya a los demás. Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que usted podría hacer cualquier cosa para lograr lo que desea, pero también que podría defender sus derechos o su postura.
- e. **Colaboración.** Representa lo mejor del comportamiento dominante; da apoyo y es asertivo y cooperativo. Es lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados. Los métodos colaborativos toman en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates siempre y cuando exista respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución posible. La colaboración permite que todos se comprometan. Aunque éste es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo (García, 2011).
- f. **Conflicto.** Fisas, (2001) define al conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación

humana, diferenciada de la violencia, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado.

- g. Mediación.** La mediación es un sistema de resolución de conflictos y que en él son los implicados quienes se dan sus propias soluciones ayudados por un mediador. Además se suele añadir que el mediador es un tercero imparcial, debidamente cualificado, que sienta las bases para que las partes enfrentadas encuentren soluciones verdaderamente consensuadas y que lo hagan bajo la perspectiva de todos ganan y que su tarea consiste fundamentalmente en conseguir dos objetivos esenciales: por una parte, sustituir la idea de que el conflicto es algo destructivo por la idea de que puede ser un proceso constructivo e incluso positivo y por otra, restablecer la comunicación ya que es la única vía de solución del problema (Nadal, 2009)
- h. Mediador.** Pelayo (2011) considera que el mediador es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para que el procedimiento logre buenos resultados, siendo fundamental su actuación. El mediador puede tener, en el procedimiento, un papel activo ayudando a las partes, exponiéndoles distintos pareceres, abriéndoles distintos puntos de vista, pero siempre dejándoles a éstas la facultad de resolución del conflicto.
- i. Mediación de conflictos.** En el proceso de mediación en conflictos institucionales, de docentes, directivos y docentes alumnos docentes, etc., la experiencia y la literatura muestran bastantes éxitos en este tipo de negociaciones, principalmente en la empresa privada, pero debemos destacar el rol fundamental del mediador como facilitador de resolución de conflictos para un ámbito de aplicación tan nuevo como el docente; de donde podemos inferir que la mediación en entornos educativos puede resultar fructífera y positiva y es de esperar que la gestión de los conflictos en un sentido positivo y constructivo permiten mejorar al centro y a quienes participan en él (García, 2011).
- j. Técnicas de mediación de conflictos.** Existen numerosos estudios que han reportado experiencias exitosas del empleo de técnicas de mediación; por ello hay numerosas técnicas y muchas clasificaciones; entre las que podemos encontrar: preguntas abiertas, cerradas, estratégicas, circulares, reflexivas;

parafrasear, practicar la connotación positiva, escucha activa, empatía, lluvia de ideas, imaginación, creatividad del mediador, confrontación, sobre todo cuando el mediador le da la impresión que se dice lo contrario entre lo que se observa y lo que se dice (García, 2011).

- k. **Clima organizacional.** Es el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo (Aguado, 2012).
- l. **Diseño organizacional.** El diseño organizacional no es otra que la forma en que se estructuran las organizaciones. Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Los elementos de la estructura organizacional son: especialización en el trabajo, que permite subdividir los desempeños según tipo de acciones u ocupaciones; la departamentalización, es la subdivisión del trabajo agrupados por tareas comunes, según sus aptitudes y capacidades; la cadena de mando, es la línea de autoridad o unidad de mando que va de los niveles más altos a los últimos y viceversa; la extensión del control, determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene la organización; la centralización que describe que la toma de decisiones está centrada en un solo punto y la descentralización, cuando la toma de decisiones está en función a los gerentes o los de abajo y la formalización está referido al grado en que se encuentran estandarizados los puestos de una organización (Robbins y Judge, 2009).
- m. **Evasión.** Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo y no colaboran. Puede hacerse de forma diplomática evitando un asunto o posponiendo una discusión o inclusive saliéndose de la situación. Si evita el conflicto perderá la oportunidad de participar en un conflicto participativo que puede llevar a

resolver problemas o a tomar decisiones. Puede utilizar la evasión para retrasar una discusión para que ocurra en algún momento más propicio, pero evitarla por completo es, por lo general, poco productivo. Puede retrasar una discusión cuando haya asuntos de mayor relevancia o cuando crea que los otros podrían estar en mejor disposición de lidiar con el tema. Si decide evitar el conflicto, sea específico en cuanto al límite que establezca, manéjelo en otro momento o con personas específicas.

- n. **Gestión institucional.** La gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares (García, 2011).
- o. **Mediación espontánea.** Echeverri (2014) considera que la mediación espontánea ocurre cuando los conflictos de diverso tipo pueden tener causas diversas, por lo que la mediación espontánea ocurre cuando una persona ve un conflicto e inmediatamente se ofrece para mediar entre las personas que lo han tenido.
- p. **Mediación externa.** En este tipo de mediación de conflictos, las organizaciones, las instituciones o un determinado grupo de personas enfrentan un conflicto y en ella no hay personas que puedan solucionarlo, para ello se recurre a alguna persona experta, de fuera de la institución, para intentar solucionarlo (Echeverri, 2014).
- q. **Mediación interna.** En la mediación de conflictos, las organizaciones o un determinado grupo de personas enfrentan un conflicto y en ella son los mismos integrantes de estas que las personas puedan solucionarlo, para ello se recurre a alguna persona experta, dentro de la institución, para buscar la solución de los conflictos (Echeverri, 2014).
- r. **Proceso educativo.** El proceso educativo es la descripción de la interacción social donde docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes interactúan

en las acciones de transmitir conocimientos valores y saberes en general como una interacción de enseñanzas y aprendizajes, según los modelos paradigmáticos vigentes. La realidad, de todas maneras, es más compleja. El proceso educativo no suele ser unidireccional, sino que es interactivo: quienes están aprendiendo, también pueden enseñar. Así el conocimiento se construye de forma social (Castro, 2001).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Antecedentes internacionales

- *De Prada J. y López J. (2004) La mediación como estrategia de resolución de conflictos en el ámbito escolar.* Artículo científico. En este trabajo el autor intenta aproximarse a algunos elementos relacionados con la mediación en el ámbito de los centros escolares, los modelos en los que se pueden fundamentar, las características de esta técnica en este espacio de actuación, así como las diferentes formas de llevarla adelante. También hace una descripción más detallada de las fases del proceso y del modelo utilizado en un centro de Educación Secundaria, el IES «Ramiro II» de La Robla, en la provincia de León, donde esta estrategia lleva utilizándose desde el 2003.

- *Pelayo Martha (2011) La mediación como vía complementaria de resolución de conflictos.* Tesis doctoral, de la Universidad de Salamanca. Concluye que el objetivo de esta investigación es analizar el empleo de mediación como una estrategia de solución de conflictos. Puesto que se considera que la mediación es una vía de solución para ella, que no ha sido lo suficientemente explotada en nuestro ordenamiento jurídico y que, sin embargo, puede resultar adecuada para resolver muchos de ellos, motivo por el cual decide centrar en la misma el objeto de su estudio. Aborda cuestiones relativas a la conexión entre la mediación y la justicia.

En muchas ocasiones se ha señalado que ambos conceptos no van unidos, por tanto, intenta argumentar si la mediación es administración de justicia, para después centrarse en otros aspectos de interés, como por ejemplo realizar un análisis de la constitucionalidad de la mediación.

Una vez analizados estos temas, el siguiente paso es tratar de proporcionar una teoría general sobre la mediación. Por tanto, en este apartado se han analizado todas aquellas cuestiones que sirven para conceptualizar y caracterizar la mediación desde una vertiente general, para

posteriormente examinar sus particularidades en el ámbito del Derecho privado y en materia penal. En cuanto a la metodología utilizada para realizar el presente trabajo ha recurrido a la búsqueda de las diferentes normativas existentes, tanto a nivel nacional como comunitario, procediendo a un análisis de las mismas y establecer así sus virtudes y sus defectos, labor en la que se ha apoyado en los estudios que sobre las diferentes materias han sido realizados por la doctrina, desde los autores clásicos hasta los modernos, así como por la jurisprudencia que sobre las mismas ha sido vertida por parte de los órganos jurisdiccionales, labor ésta que nos ha resultado especialmente complicada porque todavía son muy escasas las referencias al respecto.

Finalmente concluye que la mediación es un método auto compositivo de resolución de conflictos, puesto que son las propias partes las que van a intentar poner fin a la controversia surgida. El hecho de que intervenga un tercero no hace que lo encuadremos en el marco de la hetero composición, puesto que el elemento clave para tal diferenciación es, a su juicio, quien soluciona el litigio; siendo las partes las que adquieren el protagonismo y la exclusividad en la adopción de los acuerdos.

- *Ortega Gemma (2012) La Mediación: Técnica de Resolución de Conflictos Aplicada al Sector Asegurador.* Tesis Maestría. Universidad de Barcelona. Concluye que el objetivo de la presente tesis es analizar si, en España, la mediación puede llegar a ser un método alternativo al judicial para resolver, de forma efectiva y eficiente, los conflictos que se generan en el sector asegurador. Tras describir la mediación como un método alternativo de resolución de conflictos, se explican los antecedentes y el marco legislativo actual en España y en los distintos países de su entorno. Seguidamente, el estudio se centra en las ventajas y la aplicabilidad de la mediación en la resolución de los distintos tipos de conflictos más habituales en el sector asegurador en general y, más específicamente, en el seguro de defensa jurídica, donde la aplicación de la mediación presenta un importante reto. Asimismo, se ponen de relevancia determinados factores críticos que, si no reciben

una gestión adecuada, pueden reducir los efectos positivos y dificultar, e incluso llegar a hacer fracasar, la aplicación de la mediación para la resolución de conflictos en España y, por tanto, en el ámbito asegurador.

- *Díaz Alejandro (2006) Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa.* Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. El objetivo del estudio fue evaluar el impacto de la auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa. Como métodos tenemos, el muestreo empleado es, por tanto, sistemático, pero dado que el orden de llegada de los trabajadores durante el día no sigue un patrón sistemático que conozcamos, puede asumirse que el tipo de muestreo empleado es similar a un muestreo aleatorio simple. La descripción de la muestra: La muestra la componen un total de 587 trabajadores de empresas de la Provincia de Valencia, todas ellas extraídas por muestreo de la población total sometida a revisión de los Servicios de Prevención del Gabinete médico. Se utilizó el paquete estadístico SPSS se han realizado todo tipo de análisis descriptivos, tanto mediante estadísticos, como mediante gráficas. Entre los análisis estadísticos descriptivos se incluyen medidas de tendencia central, variabilidad, asimetría y curtosis. Entre los gráficos se han empleado diagramas de barras, histogramas, diagramas de sectores y diagramas de caja y bigotes. También se han realizado análisis bivariantes en SPSS inferenciales, especialmente pruebas t y análisis de varianza, para comparación de medias. En cuanto a modelos complejos multivariantes, en SPSS se han realizado regresiones logísticas binarias.

Finalmente se concluye que los descriptivos de los indicadores de clima, en general se puede decir que en todos ellos, los entrevistados utilizaron los cinco anclajes de respuesta. En cuanto a las medias, se supera de manera moderada el punto medio de 3, oscilando entre 3.02 y 3.98, a excepción de los indicadores del factor de Metas y Objetivos de Seguridad, en el que sus medias oscilan entre 2.54 y 2.51, debido a que sus enunciados están expresados de manera inversa al resto de indicadores. Estas medias nos indican que los resultados no se pueden considerar como buenos, puesto que en relación con la seguridad

debería exigirse al menos, unas puntuaciones medias superiores a 4, para poder calificar de bueno, el clima de seguridad evaluado. Las desviaciones típicas, están todas muy cercanas al valor uno, muy común en indicadores de este tipo.

- *Salgado F. (2008) La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales.* Tesis doctoral de la Universidad de Sevilla. Concluye que, el objetivo del estudio es describir el rol que cumple la gestión del clima organizacional de parte de los directivos de las instituciones educativas en la dinámica de sus actores más relevantes de las mismas, en cuanto a su propios resultados y objetivos institucionales, ha desarrollado un marco teórico basado en los enfoques de la sociología y psicología de las organizaciones y el marco de la Buena Dirección de Ministerio de Educación de Chile. Este marco establece el perfil que debe presentar docentes y directivos en la actualidad es el modelo de aseguramiento de la calidad educacional en el que se establecen lo estipulado las practicas que deben evidenciar los actores.

Se seleccionaron tres establecimientos educacionales secundarios de la ciudad de Temuco representados por tres tipos de dependencias administrativas, seleccionados debido a su gran prestigio en la región Araucana. Además se confecciono una pauta de entrevista semiestructurada que se aplicó a informantes claves representantes de cada uno de los grupos de actores relevantes de los establecimientos educacionales, con la finalidad de indagar en profundidad acerca de las características de la interacción entre los actores. También se elaboró cuestionaros de alternativas cerradas para evaluar el clima educativo y la gestión del clima organizacional de los mismos.

La información proveniente de las entrevistas semiestructurada se analizó a partir de la técnica del análisis lógico semántico, cuyo principal hallazgo consiste en develar la diversidad del potenciamiento de objetivos y planes de desarrollo institucionales, enfocados en el logro de

la eficiencia y eficacia organizativa. Así mismo el cuestionario se analizó mediante técnicas cuantitativas multivalentes e inferenciales, obteniéndose como principal hallazgo que la valoración del clima educativo, entendido como la interacción al interior de las instituciones, es mayor a la realizada con respecto al clima organizacional entendido como características estructurales, normativas y regulatorias de la interacción al interior de estas instituciones.

- *Franco Mónica (2015) Reforma educativa en Ecuador y su influencia en el clima organizacional de los centros escolares Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa.* Artículo científico. Resume que el propósito de este trabajo es sentar las primeras líneas para el debate respecto de la incidencia de la reforma educativa que se ha desarrollado en Ecuador a partir del año 2007 y que deviene paralela a una nueva propuesta de gobierno que ha dado en llamarse de la *revolución educativa*. Tal incidencia la enfocaremos específicamente en el clima escolar de los centros escolares. Para ello, se parte del análisis conceptual de las nociones de reforma-cambio, escuela, organizaciones escolares y cultura escolar. Después, se hace una revisión del estado de las investigaciones sobre la dualidad reforma educativa-clima escolar. Finalmente, se proponen las dimensiones que deberían constar en un estudio investigativo sobre el tema, además de los instrumentos que podrían usarse para recoger la evidencia que permita aportar datos significativos para valorar de qué forma los principales actores del sector educativo operan o no como ejecutores aliados en los procesos de cambio propuestos desde la administración central del sistema educativo.

Antecedentes nacionales

- *Saccca, Julia (2010) relación entre Clima institucional y desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porras,* Tesis de Maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Concluye que el desarrollo de la investigación relaciona el clima institucional y el

desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres, fue un estudio de tipo básico, diseño no experimental y de corte transversal. Se halló, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$).

- *Aguado, José (2012) Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.* Tesis Maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola. Concluye que La presente investigación descriptiva simple tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), con una V de Aiken (0.875), además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (0.775). Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. Fundamentación epistemológica

En Grecia existían dos tipos de conocimiento; el llamado episteme y el denominado doxa, el primero se oponía al segundo porque se refería al conocimiento vulgar u ordinario del ser humano y no era sometido a la crítica rigurosa. En cambio que el episteme, era el conocimiento reflexivo, elaborado con rigor. De ahí proviene la epistemología como “la ciencia o la teoría del conocimiento”. El término, sin embargo, ha ido ampliando su significado y se utiliza como sinónimo de “teoría del conocimiento”.

Existen diferentes enfoques teóricos de la epistemología, es así que contraponemos a sus exponentes más notables Karl Popper y Jean Piaget.

Para Popper (1990) el concepto de la epistemología viene definido por tres circunstancias:

1ª. Por el interés acerca de la validez del conocimiento, ya que es irrelevante la forma en que el sujeto adquiere el conocimiento.

2ª. Por su desinterés en cuanto al sujeto que elabora el conocimiento, la ciencia es estudiada desde el punto de vista del lenguaje lógico objetivo. Es decir, la epistemología estudia los enunciados de la ciencia, el lenguaje lógico y sus relaciones lógicas.

3ª. Por tener un carácter lógico-metodológico, esto es normativo y filosófico.

Para Piaget, por su parte, la concepción de epistemología es opuesta a la de Popper, por cuanto sí valora al sujeto, ya que considera que debe ocuparse también de la génesis de los enunciados científicos y de los múltiples aspectos de la ciencia que trascienden la dimensión estrictamente lingüística y lógico – formal.

Como puede observarse Popper enfatiza su postura lógica normativa del conocimiento; Piaget aborda a la epistemología como una construcción

humana, racional, lingüística antes que lógica y formal. Por esta razón, el presente estudio asume el enfoque de Popper; que considera que la epistemología debe preocuparse por la validez del contenido, en el que el sujeto construye el conocimiento empleando el lenguaje lógico objetivo, donde la ciencia se sustenta en métodos lógicos normativos, donde la verificación científica, es el medio fundamental de veracidad científica.

A los que Freund (1983), incluye los amplios niveles en los que se mueve la reflexión epistemológica para cumplir sus objetivos científicos, estos son:

- La **auto-observación**, de los procesos cognitivos tal como se dan en su propia experiencia
- La **observación** de la experiencia global de la realidad, en la que el ser humano se encuentra para comprender cómo el hecho del conocimiento es un suceso coherente, además de estudiar cómo se presenta y cómo lo ejerce dentro del medio en que habita.

Es importante distinguir límites entre epistemología y teoría del conocimiento debido a que las características de cada una se trasladan con facilidad hacia el territorio del otro. Sin embargo, queda claro que la epistemología se refiere al estudio de la ontología y la gnoseología y la teoría del conocimiento se refiere al estudio de la gnoseología únicamente.

El segundo límite es el que existe entre epistemología y filosofía de la ciencia, debido a la flexibilidad de la última expresión. Si se considera en un sentido más amplio, la epistemología sería uno de los capítulos de la filosofía de la ciencia, pero para salvar la diferencia entre ambas nociones, algunos autores no usan la palabra filosofía, porque consideran que el conocimiento científico es la única forma de conocimiento. No obstante, siempre ha existido un nexo entre conocimiento y filosofía.

El tercer límite, es la separación de la epistemología de la metodología científica, ya que surge la interrogante sobre si la metodología está dentro de la epistemología. En la antigüedad se consideraba que la epistemología

no estudiaba los métodos, ya que esto era objeto de una parte de la lógica llamada “metodología”. La epistemología en esencia tenía como objeto el estudio crítico de los principios, hipótesis y productos de las ciencias. Por tanto, en la actualidad la metodología, sobre todo en la postura popperiana de la epistemología, es un elemento indispensable para poder llegar a la verificación y comprobación del conocimiento científico. Para Popper (1990) sin el empleo del método científico no se puede pasar a la verificación, y sin verificación no hay veracidad científica.

Fundamentación Pedagógica

Para abordar los sustentos pedagógicos de la mediación desde la vertiente del constructivismo social es indispensable tener en cuenta que el aprendizaje constituye un producto concebido como efecto de un complejo proceso de intercambios de funciones que se da entre el profesor y el estudiante que aprende, diversas estrategias para acceder al vasto conocimiento. Esto se convierte en un aprendizaje como efecto de la interacción focalizada del profesor, quien cumple el rol de mediador. Desde esta particularidad, se puede afirmar que se genera el cambio cognitivo, logrado a través de un proceso individual y social.

El término mediar desde la perspectiva pedagógica implica establecer una premisa reguladora de relaciones por parte del docente. La premisa será la encargada de orientar percepciones y dar conciencia del funcionamiento interno de cada persona mediante un proceso secuencial que vincula la realidad del estudiante con el gran universo de objetos, ideas, culturas y experiencias para asegurar su justa adaptación dinámica y creativa.

El [constructivismo](#) es una de las tendencias pedagógicas que ha promovido [la investigación](#) en el campo educativo debido a la sistematicidad y los resultados que se reflejan en el aprendizaje. Otro componente valioso del constructivismo constituye la [interacción](#) social como resultado procesual, interactivo, dinámico de aprendizajes significativos (relación congruente de conocimientos previos con nuevos conceptos).

Estos lineamientos están ligados al proceso de elaboración del conocimiento, pues el estudiante selecciona, organiza y relaciona la

información con la ayuda del mediador-docente, sin obviar el conocimiento previo, es decir, una serie de conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos, alcanzados en el transcurso de sus experiencias. El instrumento que permite al estudiante acceder al conocimiento es la comprensión lectora considerada como la base de la estructura cognoscitiva.

Hay que considerar un factor importante en el proceso de elaboración del conocimiento, las condiciones necesarias para que el alumno pueda llevar a cabo aprendizajes significativos (Monereo, 2001):

Los **contenidos** deben ser **altamente significativos**, y se los puede dividir desde dos puntos de vista: Desde la significatividad lógica, que está determinada por el material de aprendizaje, el mismo que debe ser altamente considerable y tener una estructura clara. La significatividad psicológica, en la que es necesario que exista un conocimiento de elementos por parte del estudiante, que puedan ser relacionados con lo que está aprendiendo.

El estudiante debe tener una **motivación significativa para aprender** los contenidos, lo cual contribuirá en la realización del material de aprendizaje nuevo con él que ya conoce. Estas condiciones promueven la intervención de elementos que corresponden no solo al estudiante sino al material de aprendizaje, su organización interna y relevancia, y al facilitador que será el gestor de la construcción del nuevo conocimiento en sus alumnos. El aprendizaje del alumno dependerá de la interrelación de los tres elementos señalados, la que aportará hacia la excelencia del nuevo conocimiento, siendo además fundamental en el proceso de aprendizaje de los nuevos contenidos.

El alumno debe tener una **disposición favorable** para aprender significativamente, es decir, debe estar motivado para relacionar el nuevo material de aprendizaje con lo que ya sabe. Se subraya la importancia de los factores motivacionales. El acto mismo de aprendizaje se convierte en un proceso de revisión, modificación, diversificación, [coordinación](#) y construcción de esquemas de conocimiento mediante la disposición para el aprendizaje y los aprendizajes de procesos o estrategias.

Disposición para el aprendizaje implica actitud del estudiante para aprender, en un momento determinado, este depende del nivel de [competencia](#) cognoscitiva general y de sus experiencias previas.

La disponibilidad y sus características determinan los posibles efectos de la enseñanza, de ahí que es necesaria la revisión constante y actualización de la información que proporciona el maestro para el enriquecimiento del aprendizaje y desarrollar la memorización comprensiva porque los significados construidos se incorporan a los esquemas de conocimiento con la modificación pertinente. La modificación de los esquemas de conocimiento genera un producto como efecto de la realización de aprendizajes significativos: estructura cognoscitiva congruente.

Fundamentación Sociológica

El quehacer educativo se desenvuelve en el campo social, esto significa que la educación constituye en un soporte principal en el presente trabajo de investigación, que relaciona la importancia de los procesos de mediación en el aprendizaje de los estudiantes de la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

La sociología de la educación como disciplina coge conceptos, modelos y teorías de la sociología general para comprender la educación en su dimensión social. Los sociólogos interesados en la educación y por los pedagogos que desean exista un equilibrio entre la sociología y la psicología han dado vida a esta nueva ciencia.

Emile Durkheim (1859), es uno de los padres de la sociología, selló un antes y un después en la concepción de la sociología como ciencia. A diferencia de Spencer y Comte, Durkheim comprendió la importancia de marcar diferencias epistemológicamente entre la sociología y las demás ciencias naturales. En su libro "Las Reglas del Método Sociológico" (1895), defiende la necesidad de desarrollar la ciencia de la sociología muy aparte de las ciencias naturales, con el fin de permitir un acercamiento a la que permitiese acercarse a la realidad de manera objetiva. Durkheim, expone en su libro que los sociólogos no tenían un método que les permita expresar con certeza la realidad social, o mejor

dicho los hechos sociales los mismos que son definidos como “modos de actuar, de pensar y de sentir exteriores al individuo , y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se imponen”, concluyendo que dicho objeto de estudio no podía desarrollarse con otras técnicas que no sea exclusivamente sociales.

La sociología no tiene un método para separar el hecho social de toda mezcla y observarlo en su estado de pureza. Los hechos sociales se ensalzan o ponderan por la estadística, que aísla el hecho social de sus manifestaciones particulares y demuestran un estado colectivo de los problemas sociales.

Para Durkheim (1985), existen dos concepciones en las que se debe basar un sociólogo para estudiar la realidad en forma objetiva. La primera entender los hechos sociales como cosas, toda cosa es la que es dado, se ofrece, o más bien todo lo que se impone a la observación. Abordar los fenómenos como cosas es tratarlos en calidad de data , lo que se recibe de la ciencia. La segunda es estudiar los fenómenos sociales desde afuera, como cosas exteriores , ya que es así como se presentan. Como los sociólogos se encuentran inmersos en la realidad social, es importante que en el momento de hacer el estudio de los hechos sociales se distancien un poco del entorno social para que no influyan en los resultados. La función del sociólogo es describir los hechos como se presentan.

Los sociólogos anteriores veían a la sociología ligada a lo psicológico u orgánico, más no como investigación autónoma.- Por el contrario Durkheim, concibió la existencia de fenómenos específicamente sociales que comprenden unidades de estudio para ser abordados por técnicas sociales. Durkheim, redefinió la sociología como la ciencia que tiene por objeto el estudio de los hechos sociales en las reglas del método sociológico como: modo de actuar, pensar y sentir externos al individuo , y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se imponen a él.

Dichos hechos existen desde antes que nazca la persona en una determinada sociedad. Son grupos sociales de una sociedad y son

coercitivos porque los individuos se educan en base a una cultura social. Por ejemplo: la lengua, la escritura, la moneda, la religión etc.

Durkheim, también manifestó que la sociedad es externa al individuo pero que también está dentro, porque gracias a la sociedad es que éste adopta e interioriza sus valores y su moral.- Por ende el hecho social no puede reducirse a simples datos psicológicos y la conciencia colectiva está por encima de la conciencia individual, por lo tanto es la sociedad y no el individuo el que se analiza en la sociología.

Para Durkheim (1985), la nueva sociedad requiere una educación especial, ya no de padres a hijos como era antes, ahora es necesario que los hijos vayan a la escuela.

La solidaridad en las sociedades primitivas, surge de la conciencia colectiva y la denomina solidaridad mecánica: La identificación con un grupo social se produce por las condiciones de igualdad, es muy común ver solidaridad entre personas que tienen cosas en común, que producen el compromiso. En las sociedades modernas esa conciencia colectiva es más débil y la solidaridad que existe entre ellas es orgánica, la solidaridad es más bien por necesidad, en la que las pasiones son reemplazadas por los intereses.

La vinculación sociológica que tiene el proyecto de investigación es precisamente establecer formas de mediación pedagógica, que estimulen el desarrollo de los valores humanos en un proceso constante de aprendizajes.

Fundamentación Psicológica

Psicología de la educación es una rama de la psicología, que estudia la causa del aprendizaje del ser humano, donde aparecen transformaciones de conducta de manera permanente o transitoria. A su vez es un proceso permanente donde el sujeto siempre va recibiendo nuevos conocimientos. Esto se afianza en la medida que la relación entre docentes y estudiantes se hace más solidaria y especialmente cuando promueve la mediación de aprendizajes.

Además la información que el ser humano adquiere no siempre va estar ligada con el logro de conocimientos, ya que la información puede desaparecer en el tiempo si no fue significativa, a su vez existe información que a veces no es bien internalizada en el raciocinio del individuo.

Los autores que han escrito sobre la teoría del aprendizaje, entre ellos: B.F. Skinner, conductista, condicionamiento operante; Albert Bandura, creó la teoría del aprendizaje por observación; David Ausubel, es el autor de la teoría del aprendizaje significativo y Jerome Bruner, teoría del aprendizaje por descubrimiento, han coincidido en que la definición de aprendizaje no es algo simple, todo lo contrario, puesto que existen un sinnúmero de conceptos como teorías que lo explican.

Para comprender mejor los estilos del aprendizaje es necesario explorar las diferentes teorías que se encuentran en ellos (los estilos).- Sin embargo, se puede partir de un proceso de adquisición de conocimientos con una durabilidad relativa, para cambiar el concepto de algo o la conducta como resultado de una experiencia.

La Psicología del Aprendizaje estudia los procesos que causan transformaciones relativamente definitivos en la conducta humana. Es una de los espacios más desarrollados y su estudio ha logrado dilucidar algunos de las causas fundamentales inmiscuidas en el aprendizaje como proceso integral.

La psicología del aprendizaje cobra una gran importancia en la educación, pedagogos y docentes deben tomar en cuenta algunos factores importantes en el ser humano, como la motivación, los intereses, las necesidades y expectativas de los estudiantes. Además proponen y estudian la proyección de un aprendizaje vicario que se basa en procesos imitativos cognitivos del sujeto que aprende con el modelo. El estudiante verá al profesor como su modelo básico de imitar.

J. Piaget, David P. Ausubel, Lev Vygotsky, entre otros concuerdan en que el aprendiz construye sus conocimiento por medio de una reestructuración de esquemas mentales. Según Piaget, el estudiante pasa por etapas

como asimilación, adaptación y acomodación, llegando a un estado de equilibrio, es decir, un proceso en el cual se juntan dos conocimientos, uno viejo y otro nuevo, donde el discente debe manifestar una actitud positiva ante el nuevo conocimiento y la labor básica del profesor en crear situaciones de aprendizaje. El rol es de facilitador en hechos reales para que el conocimiento sea significativo.

Fundamentación Andrológica

La palabra andrología de acuerdo a su significado etimológico proviene de dos voces griegas: *άνήρ* (hombre) y *άγωγή* (guía o conducción). En su acepción general, la andrología es el conjunto de las técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas.

La Andragogía es la disciplina que se encarga de la educación y el aprendizaje del adulto. El andragogo es el guía, el facilitador que planifica, administra y dirige el proceso de aprendizaje valiéndose de estrategias metodológicas para crear un ambiente adecuado para compartir experiencias.

A continuación se hará una breve descripción del proceso histórico del término andrología.

[Alexander Kapp](#), maestro [alemán](#), utilizó el término **andrología** por primera ocasión en [1833](#) al referirse a la escuela de [Platón](#).

[Eduard C. Lindeman](#) es otra de las grandes figuras en la generación de conceptos de la educación para adultos y en la formación del pensamiento de la educación informal. Fue el primer norteamericano en introducir este término en dos de sus libros.

Lindeman identifica desde un enfoque sistémico cuatro claves del aprendizaje de los adultos:

- El adulto se motiva a aprender cuando tiene necesidades.
- La orientación para aprender se centra en la vida.
- Tiene necesidad de autodirigirse profundamente.
- Las diferencias individuales se incrementan con la edad.

[Malcolm Knowles](#) (1913-1997), es considerado como el padre de la educación de adultos. Introdujo la teoría de la Andrología como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje. [Knowles](#) manifestaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlo.

En el campo de la Educación Continua y la denominada Educación a lo Largo de la Vida, la Andrología tuvo gran influencia en las décadas de los [80](#) y [90](#), principalmente en los entornos relacionados con la educación abierta y a distancia integrando los aportes de la [Psicología](#) y la [Pedagogía](#).

Manuel Castro Pereira en su obra Conformación de un modelo de desarrollo curricular experimental para el postgrado de la universidad nacional abierta con base en los principios andragógicos (1990), al referirse al adulto que facilita el aprendizaje de otros adultos, escribe:

El andragogo es un(a) educador(a) que, conociendo al adulto que aprende, es capaz de crear ambientes educativos propicios para el aprendizaje. En su acepción más amplia, el andragogo es el ser de la relación de ayuda educativa al adulto. Ernesto Yturralde Tagle define al andragogo como un facilitador de procesos de aprendizaje, orientado al adulto, quien ayuda a construir aprendizajes significativos.

Entonces se debe concebir que el hecho educativo como un proceso que actúa sobre el ser humano a lo largo de toda su vida, siendo la naturaleza humana la que facilita un continuo aprendizaje, es decir, durante toda su vida sin importar su edad [cronológica](#).

Se debe tener en cuenta que la Andrología se fundamenta en tres principios, *participación*, *horizontalidad* y flexibilidad.

La participación se sustenta en un interactuar constante de experiencias que ayudan a una mejor asimilación del conocimiento. El estudiante participante puede tomar decisiones en conjunto con otros estudiantes y actuar en la ejecución de un asignado.

La horizontalidad se explicita cuando el facilitador y el estudiante tienen características cualitativas similares (adultez y experiencia). La diferencia la ponen las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).

La principal característica es la horizontalidad, porque el facilitador y el participante tienen las mismas condiciones: conocimientos, capacidad crítica y analítica, comprensión de contenidos. Ambos pueden participar sin complicaciones; tienen conciencia de sus deberes, derechos y responsabilidades; incluso en el debate se puede poner de manifiesto la madurez.

La flexibilidad es de entender que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, necesitan lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

A pesar de lo expuesto, es importante incluir la controversia surgida entre Felipe Garcés y Ernesto Iturralde. El primero insiste en que el concepto de Andrología no es adecuado porque solo hace alusión a los varones. Además agrega que el concepto de Antropología alude a la humanidad y no sólo al varón, para sostener esta afirmación recurre al griego (Ἀνθρωπος, ou) antropos

A su vez, Ernesto Yturralde Tagle en contra-posición al cambio de término mencionado por Garcés, asevera que Andrología es el adecuado, ya que alude conceptualmente al hombre como sinónimo de ser humano. Para este autor, la andrología constituye "la ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al ser humano, en cualquier período de su desarrollo psico-biológico y en función de su vida natural, ergológica y social" coincidiendo con lo que planteara Félix Adam en 1977.

La andrología como ciencia ha alcanzado logros importantes en dos niveles:

Personal: los resultados enriquecen las experiencias de aprendizaje.

Profesional: La adquisición de nuevas habilidades y destrezas inciden en el desempeño laboral.

Para que se dé la Andrología en la persona adulta debe ser un universitario o un profesional, es decir, alguien con cierto grado de instrucción.

La Andrología coincide con la Pedagogía en ciertos aspectos:

- Las dos persiguen un mismo fin: crear aprendizajes independientemente de la edad.
- Comparten en sus inicios teorías
- Buscan satisfacer necesidades de aprendizajes: el niño tiene apertura para recibir conocimientos y acepta los contenidos que se le imparten (Pedagogía), en cambio el adulto tiene la necesidad de aprender determinada temática que le beneficie en su trabajo y poder aplicar los conocimientos en su entorno para su propia superación.

Este último componente es esencial en el trabajo de investigación que se realiza, pues los estudiantes adultos, en forma libre han optado por profesionalizarse en el Derecho

El sistema educativo de nivel superior otorga la potestad al estudiante para que pueda cuestionar y mejorar los aprendizajes. La mayoría de jóvenes que asisten a la Carrera de Derecho se sienten cómodos porque tienen un objetivo común: adquirir la experticia en la Jurisprudencia. De acuerdo a esta necesidad requieren compartir experiencias con docentes que ejercen la abogacía. La memorización de artículos no es lo más importante, sino saber dónde se halla la información, cómo adquirir destrezas para interpretar - apegados a la Ley- la norma jurídica en forma pertinente y precisa con el fin de utilizarla adecuadamente. La mayor parte del conocimiento se obtiene a través de procesos continuos de investigación, que abarca desde los enfoques teóricos hasta la realidad circundante.

La aplicación de la andrología implica la inclusión perenne de la reflexión como un medio motivante para llegar a aprendizajes. El profesor o docente es un facilitador que se iguala al estudiante, y se convierte en un acompañante-consejero.

El estudiante de la Carrera de Derecho no tiene tiempo que perder, en su mayoría debe estar pendiente de su familia y del trabajo; por lo tanto, solo la motivación lo impulsará al desarrollo personal y profesional.

La detección de fallas o errores no generarán complejos por el contrario despertarán la necesidad de la ayuda colectiva, voluntaria e integradora.

La educación de adultos ofrece dos particularidades interesantes: comprensión y tolerancia. Cada estudiante adulto tiene capacidades diferentes y con sus actividades el grupo aprende y el facilitador también se enriquece. En este ambiente todos se sienten apreciados y se establecen fuertes lazos de compañerismo. El facilitador aplicará los procesos de mediación acorde con las circunstancias

Por lo tanto, la andrología colabora en el aprendizaje del adulto que está interesado en aprender y se integra con sus otros compañeros e interviene en igualdad de condiciones con los demás participantes, así como también con el facilitador, rodeado de un ambiente agradable que permita un entorno acogedor para la realización de la tarea, a todo este conjunto de circunstancias se podría llamar práctica andragógica.

En definitiva la andrología es la ciencia que se ocupa de la educación del adulto, considerando los procesos que se incluyen en su educación, así como la psicología del adulto y las características que conlleva educar una persona que ha pasado la adolescencia. La esencialidad más importante del participante es la experiencia que trae por los problemas que ha tenido que vivir y superar en el transcurrir de sus vidas. Por lo que la experiencia constituye el principal recurso en la educación del adulto, el mismo que necesita una autodirección.- El rol del facilitador o mediador involucra un serio compromiso con el adulto que aprende. Requiere, entonces, investigar lo que necesita y contrastarlo con lo que explicita el programa académico. El aprendizaje del adulto no es una rutina sino un interactuar permanente.

Rol del aprendizaje del adulto en la construcción de aprendizajes significativos

La mediación es una intervención que hace el adulto o sus compañeros cercanos para enriquecer la relación del alumno con su medio ambiente. Cuando le ofrecen variedad de situaciones, le comunican sus significados y le muestran maneras de proceder, lo ayudan a comprender y actuar en el medio.

Para que la ayuda de los mediadores sea efectiva, provocando desarrollo, es necesario que exista.

Tabla 1. Mediación positiva

MEDIACIÓN POSITIVA	
Intencionalidad	Claridad en lo que se enseña
Reciprocidad	Comunicación efectiva y afectiva entre docente y estudiante
Trascendencia	Relación de experiencias. Toma de decisiones Aplicación del conocimiento
Mediación del significado	Acción relacionante: pensamiento e inteligencia. Formulación de hipótesis.
Mediación de los sentimientos de competencia y logro.	Disposición positiva: seguridad-entusiasmo Reconocimiento de sus capacidades. Valoración de sus logros. Aumento de la autoestima Cooperación con el otro o el equipo.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LAS TÉCNICAS DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

2.3.1. El conflicto.

Según la OIT (1998) el conflicto surge desde el momento en que las personas se relacionan para alcanzar sus objetivos, pueden surgir entre ellas situaciones de conflicto. Las situaciones de conflictos surgen desde el momento en que los intereses de las partes no son coincidentes pero sí

interdependientes, de manera que su satisfacción depende de la conducta que las partes adopten mutuamente.

Se pueden descubrir situaciones potenciales de conflicto en nuestra vida cotidiana: las más típicas se refieren, sin duda, a la adquisición de bienes y servicios que no tengan un precio tasado, en las que vendedor y comprador discuten sobre el precio hasta alcanzar (o no) un acuerdo. Por lo tanto el concepto de conflicto es mucho más amplio, y puede abarcar todo el espectro de las actividades humanas, desde las más trascendentales para la vida a las aparentemente más banales. El acto de ir al cine en compañía y elegir una película, la decisión de vivir en pareja, la participación en asociaciones o partidos, la relación con los hijos, etc. En resumen el conflicto es cualquier situación en la que a partir de las diferencias de intereses de las partes se relaciona de manera interdependiente con las conductas individuales o colectivas y estas se ponen en disputa o confrontación, lo cual lo convierten en hechos potencialmente generadores de conflictos.

Los conflictos forman parte de la vida de todas las personas porque somos diferentes y tenemos intereses diversos, por eso surgen. El conflicto es diferencia y diversidad, no es negativo. Por ello, el problema no está en el conflicto, sino que, de cómo lo afrontemos dependerá que podamos obtener efectos negativos o beneficios para la sociedad, la familia, la educación, etc.

El desarrollo del conflicto, como todo proceso social interactivo, tiene un inicio, un desarrollo y un final. A sabiendas que las situaciones de conflicto se generan continuamente en la vida social, y también las formas posibles de solución en que dichos conflictos pueden desembocar. Para alcanzar esas soluciones el conflicto puede seguir distintas formas de desarrollo, de las cuales interesa destacar particularmente la negociación (OIT, 1998). Por puede considerarse a los conflictos como elementos dinamizadores de la interacción social y permite a través de la negociación un proceso de desarrollo y solución de las mismas.

Otras definiciones importantes acerca del conflicto tenemos:

Fisas, V. (2001) define al conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana,

diferenciada de la violencia, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado.

De otra parte Entelman (2002) señala que el conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrollan los conflictos, su devenir cambia las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos.

Desde otra perspectiva Freund (1983) define el conflicto en un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, buscan romper la resistencia del próximo, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro>>.

En conclusión podemos señalar como aspectos centrales que el conflicto es una contraposición a alguien o algo. Los autores mencionados, hablan de los conflictos para aludir al hecho de lucha o desacuerdo. Así comprendemos que este término se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias. (De Sousa, 2012)

Pero es importante destacar que el conflicto sirve de respaldo para el cambio; a partir de una situación explícita conflictiva donde se desencadena una serie de reacciones positivas o no. Lo que está claro es que cuando uno entra en conflicto con alguien de su entorno es porque en cierta parte se siente amenazado desde sus valores sociales, morales, culturales, etc. Aspectos que conciernen al individuo o al grupo. Finalmente, un conflicto interpersonal existe cuando se da cualquier tipo de posicionamiento o actividad incompatible entre dos o más sujetos, lo cual no es necesariamente negativo.

2.3.2. Tipos de conflicto

Los conflictos son clasificados según diferentes criterios, formas, en función del contexto. En resumen, los conflictos presentados por París (2005) a través de las teorías elaboradas de diversos autores, nos sirven para comprender el conflicto desde diversas perspectivas.

- **Según su vigencia:**

- Los conflictos latentes*, son aquellos en que las tensiones básicas todavía no se han desarrollado por completo.

- Los conflictos emergentes*, se refieren a aquellos en los que las dos partes son identificadas, las dos partes reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada.

- Los conflictos manifiestos* son aquellos en los que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución. (Moore, 1995)

- **Según la razón del conflicto:**

- Conflictos de intereses*, se refiere a aquellos que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas (Funes de Rioja, 1996).

- Conflictos de derechos*. Los primeros se producen cuando aparecen ciertas quejas por parte de trabajadores u otros colectivos por no haber sido tratados bajo los presupuestos de las reglas existentes. Lo segundos cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes.

- **Según la función a la magnitud:**

- Conflictos individuales* son aquellos en los que el interés propio. Los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona.(Fisher, 1990)

-*Conflictos colectivos* se basan en que el interés afectado es el grupo. Es decir, la diferencia se establece dependiendo de si se repercute al interés de una única persona o de un grupo, sean estos dos o más. (Funes de Rioja, 1996).

- **Según su desarrollo sociopolítico:**

-*Los conflictos de legitimidad* se refieren a aquellos que surgen como consecuencia de la falta de legitimidad, de la ausencia de participación política, o de problemas en la distribución del bienestar.

-*Conflictos de transición* se refiere a aquellos en los que se utilizan. Momentos de cambio político, o de cualquier otro tipo, para establecer las luchas entre potencias rivales con la finalidad de que una de ellas se haga con el poder.

-*Los conflictos de identidad* se refieren aquellos que tiene lugar por la falta de reconocimiento de otras formas de vida. Podrían ser conocidos como conflictos étnicos.

-*Los conflictos de desarrollo* que se originan por las desigualdades existentes entre los más ricos y los más pobres. La causa sería la desigual distribución de los bienes. (Fisas, 2001)

- **Según su intensidad:**

-*Los conflictos tratables* o de baja intensidad son aquellos en los que, a pesar de que existe violencia, la negociación es la que cierra el ciclo y acaba por generar una solución que reconoce la legitimidad de los intereses del grupo.

-*Los conflictos intratables* o de alta intensidad se caracterizan por repetidos fracasos en los intentos de solución. Se trata de conflictos que han afectado a muchas generaciones y que ha generado muchos problemas al grupo, e incluso se constituye como parte de él. No obstante, ambos tipos de conflictos tienen cosas en común, ya que se componen de los mismos elementos

contexto, origen, individual, procesos de grupo, relaciones intergrupales, indicadores de intensidad.(Morales, 1999)

- **Según su doctrina:**

- Los conflictos ideológicos*, son aquellos que hacen referencia a las ideas, los valores, a las conceptualizaciones, al cúmulo de informaciones y percepciones que contribuyen a dotarnos de un pensamiento determinado, incluyendo los que provienen de la formulación de intereses de poder, y de los provenientes de la inspiración religiosa, y del discernimiento filosófico.

- Los conflictos políticos*, son señalados como sus causas debido a la diversidad de intereses (de necesidades) en lugar da diversidad de formas de expresarlas e interpretarlas (Vinyamata, 1999).

- Los conflictos interpersonales*, entienden como por ejemplo los conflictos matrimoniales, los conflictos escolares, los conflictos vecinales y cívicos, laborales y entre organizaciones.

- **Según el rol de las personas:**

- Los conflictos intrapersonales*, son desarrollados por uno mismo, ocurren en el interior de la persona.

- Los conflictos interpersonales*, se generan en la relación entre varias personas, estas pueden tener diferentes causas o motivaciones. Los tipos de conflictos interpersonales pueden ser además subdividirse en los conflictos de géneros, los conflictos laborales, los conflictos de clase, los conflictos familiares, los conflictos generacionales, los conflictos de religiones, los conflictos étnicos, los conflictos de comunidades, los conflictos de vecinos, los conflictos educativos, los conflictos económicos, los conflictos amorosos y de los conflictos entre amigos.

- Los conflictos sociales*, pueden ser internacionales, ecológicos o económicos, por el tipo de comportamiento pueden ser competitivo, colaborador, complaciente y transigente; por la temática pueden ser de intereses, estructurales, de relación, de

información y de valores; y según la percepción pueden ser latente, real, pseudoconflicto (Burguet, 1999).

2.3.3. Los conflictos escolares

El ámbito escolar es un contexto donde existen una multiplicidad de acciones, interacciones, procesos, actividades, etc., en las que interactúan personas grupos de personas y por lo tanto son un espacio privilegiado para los más variados tipos de conflictos, sabido que las personas que lo componen tienen sus propias historias de vida, sus conocimientos y experiencias los que colisionan con otros individuos o grupos. Es en este contexto donde surgen los conflictos interpersonales, los cuales son muy frecuentes en las escuelas, y suelen presentar diversas manifestaciones.

En este sentido, Ovejero, Beltrán y Otero citados por Ibarra (2002) reconocen que el incremento de los conflictos escolares se debe a una variedad de causas del fenómeno y destacan una combinación de factores internos y externos al ámbito escolar entre los que destacan:

- *Aumento de la escolarización en la enseñanza.* Si bien es un acierto de la mayoría de los países la extensión de la escolaridad obligatoria, ello conlleva a un número mayor de alumnos insatisfechos, desmotivados e indisciplinados.
- *Incremento del alumnado por aula y por escuela.* Producto de la masificación de la escolaridad, se produce un aumento progresivo de las tasas de matrícula en las escuelas, lo cual genera el aumento de instalaciones y la infraestructura necesaria. Se observan aulas en las que el ambiente físico influye negativamente en el ambiente psicológico por el hacinamiento en las aulas, falta de espacios para actividades de receso, y deportivas, etc.
- Los maestros perciben una *disminución gradual de su autoridad frente a los alumnos* y pretenden mantener relaciones tradicionales de superioridad, fomentando la aplicación de controles rígidos sobre la conducta de sus alumnos.

- *Disposición al acatamiento de normas y reglas* provoca situaciones de indisciplina por parte de algunos docentes y alumnos.

2.3.3.1. Tipos de los conflictos escolares

Según Viñas (2004), los conflictos escolares no son únicamente de un tipo, sino depende de las personas que intervengan en el mismo podemos diferenciar cuatro grandes categorías: conflictos de poder, conflictos de relación, conflictos de rendimiento y los conflictos interpersonales:

- *Los conflictos escolares de poder*, son todos aquellos conflictos que se dan con las normas, es decir, cuando un alumno reacciona contra el sistema impuesto en la que mediante algún mecanismo de poder se coartan su libertad, generando conflicto entre este y la normativa, la cual cumple una función de estabilidad del sistema.
- *Los conflictos escolares de relación*, son aquellos que ocurren cuando uno de ellos es superior jerárquicamente o emocionalmente al otro. En este caso se incluyen los casos de “bullying” ya que se dan entre iguales y son factores psicológicos y/o ambientales los que favorecen la relación jerárquica y de poder entre ellos. Ocasionalmente también, se dan conflictos entre el jefe y un subordinado.
- *Los conflictos escolares de rendimiento*, son aquellos conflictos relacionados con el desarrollo del currículum en la que los alumnos puede presentar dificultades formativas, respecto a las exigencias del grado, nivel o sistema educativo o el docente.
- *Los conflictos escolares interpersonales*, estos conflictos, van más allá del hecho educativo y se dan en el centro ya que éste es una reproducción de la sociedad en la que está ubicado, siendo fiel reflejo el uno del otro.

Otro criterio de identificación de los conflictos puede ser por el tipo de problemas que la generan, estos pueden ser:

- *Problemas de disciplina*: estos conflictos ocurren a través de burlas y menosprecio hacia el educador, o de éste hacia los educandos

haciendo ejercicio de su autoridad, los ruidos, interrupciones; dificultad al pasar del papel de líder impuesto a líder natural; tratos con los educandos que tienen realidades más conflictivas; conductas violentas y delictivas, etc.

- *Problemas de adaptación a las diferencias individuales:* esto ocurre por lo general debido a comportamientos heterogéneos; relación personal escasa, comunicación en función de relación de poder; contabilizar las exigencias por cubrir los programas y la necesidad de atender a cada uno en particular; la adaptación a ritmos de aprendizaje diferentes; los problemas a causa de la falta de motivación de los educandos, de la falta de motivación de los profesionales de la educación.
- *Problemas relacionados con la evaluación:* estos conflictos surgen de la dificultad para continuar el nivel de rendimiento que institucionalmente se pide, con los ritmos personales de cada educando y educador, y con la atención personalizada; la necesidad de encontrar criterios de evaluación con los que se pueda evitar el fracaso en la educación.

2.3.3.2. Causas de los conflictos escolares

Los conflictos escolares tienen infinidad de motivaciones. Para Jares (2001) estos conflictos se desarrollan en el sistema educativo y la interacción de sus actores, las causas de los conflictos se generan desde cuatro tipos de categorías:

- *Ideológico-científicas:* en la institución se percibe que cada miembro de la comunidad educativa puede tener opciones pedagógicas diferentes, es decir distintos enfoques para afrontar la práctica educativa, así como opciones organizativas diferentes, que tienen que ver con el modelo educativo y tipos de cultura escolar diferentes que conviven en la institución. Los conflictos institucionales que se generan en la educación se deben principalmente al rol de los profesionales de la educación. En especial el profesorado. Esto es

cuando principalmente por el tipo de ideología preconizada, es allí que juega un rol preponderante la cultura o culturas escolares que conviven en el centro. En este sentido, cuando el planteamiento va en contra de las creencias de los miembros que conforman la organización, puede generar conflictos, cuando no hay un diálogo abierto o una participación efectiva por parte del profesorado.

- *Relacionadas con el poder:* la gestión de la institución es un espacio de alta interacción entre sus miembros, principalmente entre sus directivos y los subordinados, allí son frecuentes la pugna por el control de la organización, la lucha por el poder, la promoción profesional, para ascender y tener don de mando, el uso y acceso a los recursos y la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Es así como las pugnas por el poder, el acceso a los recursos o toma de decisiones, puede desglosar en un descontento del profesional de la educación cuando no son atendidas o frustradas sus expectativas. En relación a la estructura, lo cual muchas veces se debe a la mala definición de metas que puede generar conflictos en la propia actuación del profesional de la educación.
- *Relacionadas con la estructura:* los integrantes de la institución pueden generar conflictos debido a la ambigüedad de metas y funciones, así como la formación de grupos internos que compiten por el control institucional, la debilidad organizativa debido a la falta de liderazgo y las particularidades de los contextos y variables organizacionales.
- *Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal:* un aspecto fundamental que causa conflictos desde lo personal es la valoración de la autoestima, la seguridad, la insatisfacción laboral y los canales y mecanismos de comunicación deficiente. En este caso es importante notar que la causa de los conflictos se vinculan a las cuestiones personales y de relación interpersonal del profesional de la educación, en este caso el profesor, ya que la falta de directrices

firmes, puede llevar a un descontento, inseguridad, insatisfacción laboral, que se ve reflejado en la actuación del profesorado.

De otra parte, Burguet (1999) considerara que las posibles causas de la conflictividad escolar son:

- *En relación a las familias:* se percibe un exceso de protección a los hijos con sentimientos de culpabilidad para no dedicar más tiempo a ellos, vivir la paternidad como una carga, se educa en la agresividad, la competitividad y egoísmo, así como la presencia de modelos de paternidad posesivos. Por lo tanto las causas de conflicto escolar se relacionan tanto con los aspectos externos como internos. Así tenemos que el papel de la familia juega un rol fundamental en la educación de sus hijos, lo que luego se ve reflejado en la conducta del niño y en los procesos de interacción con sus iguales o de él mismo con los profesores. Muchos de estos problemas de interacción tiene origen en la familia, incluso puede ser que el niño esté reproduciendo un modelo aprendido de los padres.
- *En relación a los profesionales de la educación y la estructura organizativa:* por lo general se percibe la desautorización de los educadores al referirse a otros, generalmente desde una perspectiva crítica, del rol y responsabilidad de los padres y su relación con los educadores, la proyección de la autoridad respecto a su papel de líder institucional.
- *En relación a los medios de comunicación:* son causas de conflicto, la presencia de programas sobre todo televisivos violentos o que inciten a la violencia, así como la difusión de noticias con mensajes parcializadas, sectorizadas. En relación a los medios de comunicación, los programas violentos. En ellos se incluyen desde videojuegos, hasta películas policíacas o de terror, son los que promueven una apología hacia la violencia.
- *En relación a la sociedad:* los conflictos surgen a partir de reconocer la distancia entre los valores que la sociedad vive y los que demanda

a los profesionales de la educación. Por otro lado, vemos un distanciamiento de la sociedad, entre los valores que promueve la sociedad y los que exige a los profesionales de la educación. Y finalmente vemos la propia falta de credibilidad del educador, que se pone en juego frente a desautorización de los padres, lo que en parte favorece a una conflictividad aun mayor por parte de sus hijos. En la actualidad es usual observar la pérdida de los valores sociales.

- *En relación a la multicasualidad de los conflictos en el alumnado*, se pueden clasificar en causas exógenas, aquellas que afecta a los alumnos fuera del contexto académico y endógeno, aquellas vinculadas a la institución, las que ocurren dentro de la institución. Las causas exógenas están vinculadas a las variables socioeconómicas, insatisfacciones a las necesidades básicas, el entorno sociocultural, el malestar en el seno de la familia, autoestima baja. Los factores endógenos están relacionados con el clima institucional, las actitudes en el nivel de las autoridades, el grupo clase y la relación entre los docentes. Barreiro (1999)

2.4. LA MEDIACIÓN

El concepto de mediación puede entenderse desde diversas perspectivas, quizá la más utilizada es desde el campo del derecho. Artigas (2012) afirma que la mediación constituye un método estructurado de resolución de conflictos en el que dos o más partes intentan alcanzar, de manera voluntaria, mediante la negociación y bajo un parámetro de confidencialidad, acuerdos mutuamente satisfactorios, con la asistencia de un tercero imparcial y sin facultad de decisión: el mediador.

La mediación de conflictos no es un invento actual; en todas las culturas ha habido hombres y mujeres que utilizaban la mediación para solucionar los problemas que existían entre las personas. Esta estrategia no violenta se está imponiendo como un buen instrumento para solucionar algunos conflictos en campos relacionados con el derecho, el consumo, la

educación, las separaciones matrimoniales, las disputas vecinales, los conflictos internacionales, etc. (De Prada y López, 2011).

Como se ve en esta definición enfatiza el rol de la figura del mediador quien es el tercero que desde una posición imparcial conduce el proceso, ofreciendo nuevas vías de diálogo o entendimiento, y propiciando con ello el acuerdo entre las partes para resolver el conflicto, encontrar consensos a los problemas planteados.

En el campo del derecho, se suele recurrir a la mediación como un sistema alternativo de resolución de conflictos. Alternativo, porque es extra-judicial o diferente a los canales legales o convencionales de resolución de disputas. La mediación es una forma de trabajar con el otro y no contra el otro, es la búsqueda de una vía pacífica y equitativa para afrontar los conflictos, en un entorno de crecimiento, de aceptación, de aprendizaje y de respeto mutuo. Por lo tanto es un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, que es el mediador, quien es el responsable de llegar a un acuerdo satisfactorio. Este método promueve la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes (Pelayo, 2011)

Finalmente según Nadal (2009) el concepto de mediación ha sido definido por diversos autores y por tanto es difícil acotarlo en una definición que incluya todos los matices y perspectivas que ellos han aportado. Sin embargo sí es posible identificar ciertas características que suelen incluirse en la totalidad de los casos, a saber: que la mediación es un sistema de resolución de conflictos y que en él son los implicados quienes se dan sus propias soluciones ayudados por un mediador. Además se suele añadir que el mediador es un tercero imparcial, debidamente cualificado, que sienta las bases para que las partes enfrentadas encuentren soluciones verdaderamente consensuadas y que lo hagan bajo la perspectiva de todos ganan y que su tarea consiste fundamentalmente en conseguir dos objetivos esenciales: por una parte, sustituir la idea de que el conflicto es algo destructivo por la idea de que puede ser un proceso constructivo e

incluso positivo y por otra, restablecer la comunicación ya que es la única vía de solución del problema y a la vez el elemento que más se deteriora en un conflicto.

Para el estudio se asume que la mediación es un método estructurado de resolución de conflictos en el que dos o más partes intentan alcanzar, de manera voluntaria, mediante la negociación y bajo un parámetro de confidencialidad, acuerdos mutuamente satisfactorios, este sistema están implicados quienes se dan sus propias soluciones ayudados por un mediador. Es además, una estrategia no violenta que se está imponiendo como un buen instrumento para solucionar conflictos en campos relacionados con el derecho, el consumo, la educación, y los problemas sociales en general.

2.4.1. Escuelas y teorías de la mediación

El estudio de las teorías de la mediación podemos separar en dos aspectos: las principales escuelas y las teorías de la función de mediación.

Principales escuelas de mediación:

- *La Escuela de Harvard:* desarrollado principalmente por los abogados Fisher, Hury, John M. Haynes; quienes consideran que la mediación se sustenta en la negociación basada en intereses de los actores en la que el mediador ejerce un control sobre el proceso y está en un plano superior a las partes. La labor del mediador radica en el control emocional, es decir ello significa considerar que las emociones son importantes para llevarlas a una catarsis y luego se dejan de lado. El modelo Harvard propone la negociación sobre los intereses que habitualmente se encuentran encubiertos bajo las posiciones porque estas últimas constituyen posturas rígidas y a menudo irracionales que impiden la negociación. Es tarea del mediador descubrir los intereses mutuos, sin que los participantes pierdan su poder de decisión, lo cual ayudará definitivamente a la consecución de buenos acuerdos (Fisher y Patton , 2005)

Es un modelo orientado a la resolución de problemas, que surge en el ámbito económico empresarial. En este modelo la comunicación es

entendida en sentido lineal, donde el mediador es un facilitador de esta para poder lograr un diálogo. El conflicto se entiende debido al desacuerdo sobre una situación, lo cual implica un obstáculo para la satisfacción de los intereses y necesidades de ambas partes. Por lo tanto es necesario expresar las necesidades e intereses, para buscar un punto de acuerdo entre ambas posiciones, de forma que se obtengan ganancias mutuas. El trabajo del mediador en este modelo, consiste en el paso de la situación de desajuste inicial hacia el equilibrio. La mirada en la mediación está siempre puesta en el futuro, evitando análisis del pasado. La expresión de emociones está limitada al inicio de la mediación, para luego dejarlas de lado y garantizar la racionalidad en la toma de decisiones. Por lo tanto la mediación está centrada en la consecución de acuerdos, a través de la disminución de las diferencias entre las partes y el aumento de valores e intereses conjuntos (Echeverri, 2014)

- *La Escuela Circular Narrativo*: estos aportes fueron desarrollados por los psicoterapeutas Sara Cobb y Marines Suárez, lo cual permite concebir que el conflicto no es más que la narrativa incompatible cuyo objetivo es cambiar las narrativas para expresar el conflicto con una narración común, es decir los acuerdos, pueden ser analizados una y otra vez; donde las emociones se clasifican en buenas o malas, y las reglas para controlarlas pueden aplicarse reiterativamente. Este enfoque narrativo implica un tratamiento circular del proceso de mediación; es decir que la vinculación causa-efecto no se concibe en una sola dirección, sino que se entiende como un fenómeno de retroalimentación en el que los efectos provocan a su vez otras causas y éstas pueden interferir en las causas primeras. Por tanto los acuerdos a los que se ha llegado no cierran el asunto sobre el que se ha pactado sino que se vuelve sobre él cuantas veces sea necesario puesto que la propia marcha del proceso de mediación implicará cambios de perspectivas en los participantes sobre los mismos problemas. (Suarez, 2004).

Es un modelo orientado hacia la búsqueda de una nueva narración conjunta. Está basado en el modelo de comunicación circular, entendida como un todo que incluye a ambas personas, el mensaje y la manera de comunicarse. En el conflicto no puede buscarse una única causa de los problemas, sino una intervención en la que las reacciones mutua, retroalimentan el conflicto. La mediación tiene como objetivo la consecución de un acuerdo, enfatizando en la comunicación y la interacción de las ambas partes. Este trabajo sobre las narraciones conlleva conocer los significados que las personas atribuyen a los hechos y a las actitudes de los otros, las relaciones entre las partes, el contexto natural, los mitos personales, familiares, comunitarios, los valores, etc. Para poder alcanzar una relación sin enfrentamientos es necesario cambiar la narrativa inicial, ayudando a las personas a construir una historia alternativa en la que se vea el problema desde otra perspectiva. Por otra parte, considera que las personas acuden a la mediación con unas posiciones y narraciones rígidas e impermeables, donde no caben alternativas. Es por ello que la tarea del mediador, es aumentar las diferencias hasta un punto elevado, introducir más información para generar mayor complejidad, permitiendo adaptar el sistema y que surjan estructuras alternativas antes no previsibles (Echeverri, 2014).

- *La Escuela Transformadora*: fue desarrollada por los comunicadores y abogados Bush y Folger; esta concepción asume que el Conflicto, es un conjunto de interacciones no útiles, cuyo objetivo es cambiar la interacción para transformarla en útil para la resolución del conflicto. En este contexto es importante comprender que las emociones son importantes para poder trabajar toda forma de interacción. El modelo transformativo surge como un cambio de paradigma en el entorno de la mediación. Su innovación reside en considerar la mediación como una entidad singular que va más allá de ser una alternativa a la resolución de conflictos. Lo que confiere singularidad a la mediación es que en el proceso de búsqueda de soluciones, los participantes tienden a entender el conflicto como una fuente de enriquecimiento personal y una

oportunidad de desarrollo moral. La nueva interpretación del conflicto, provoca una transformación a su vez en la manera de afrontarlo, ya que las partes cambian de perspectiva: de centrarse exclusivamente en su satisfacción individual pasan a tener en cuenta que la otra parte también busca legítimamente su propia satisfacción (Bush y Folger, 1996).

Es un modelo orientado a la comunicación y las relaciones interpersonales de las partes, buscando el crecimiento moral de las personas. Su objetivo principal es la transformación relacional, lo cual conlleva una concepción del conflicto, como algo que debe trabajarse desde la interacción de las personas, ya que ambos son protagonistas del conflicto. Este método pretende promover el empoderamiento de cada parte, al igual que al reconocimiento de ambas personas para así posibilitar una transformación de las relaciones. El empoderamiento tiene lugar cuando se potencia el protagonismo, las capacidades, confianza y recursos personales de cada una de las partes para poder tomar sus decisiones y ser responsable de sus actos. El reconocimiento se alcanza, al conseguir un sentimiento de empatía al encontrar cualidades en la otra persona que puedan coincidir con las propias. De manera que ambas llegan al reconocimiento cuando optan voluntariamente por abrirse más, mostrarse más atentas, empáticas, y sensibles a la situación del otro, posibilitando nuevas interpretaciones de las conductas propias y ajenas (Echeverri, 2014)

- *La Escuela Holística*: fue desarrollada por Lissa Parkinson y Annie Babu trabajadores sociales, cuyo interés estaba centrado en la importancia de la familia, para lo cual se requiere la co-mediación entre el mediador y los involucrados en el conflicto. El aporte está en reconocer a las emociones como aspecto trascendente a los cuales se les debe nombrarles, reconocerles, pero no se trabaja directamente sobre ellas. Donde la finalidad principal es la detección de violencia familiar y de género, fomentando para ello el bienestar y por ende la participación de los niños. Este modelo de mediación se constituye como técnica, pues implica una comprensión intelectual de la mediación como un proceso

racional que consiste en una sucesión de pasos en los que se recogen hechos, se clarifican diferencias, se identifican las opciones disponibles y se elaboran propuestas de acuerdo; conocimientos, incluso jurídicos, económicos, fiscales y sobre pensiones y beneficios asistenciales; conocimientos sobre la experiencia y el impacto del divorcio en los adultos y en los niños; conocimientos del desarrollo infantil y del adulto, y de la dinámica familiar; y sobre la disponibilidad de servicios auxiliares (Parkinson, L., 2005).

- *La Escuela Interdisciplinar*. se desarrolla a la luz de distintas disciplinas, en la que se considera que el conflicto es una oportunidad para vivir mejor, en la que las emociones, requieren ser mencionadas, para reconocerlas, pero o para tenerlas en cuenta. En esta concepción se establece una especie de encubrimiento de los conflictos para lo cual se busca integrar el aporte de distintas disciplinas. Como su propio nombre indica, integra la teoría post estructural de la sociedad postmoderna donde se integran la lingüística y retórica. Confluyen además la teoría de la comunicación principalmente los aspectos pragmáticos de la comunicación y la noción de contexto como calificador del texto, la cibernética y la importancia del observador como elemento participante de la realidad que observa y finalmente el construccionismo social del cual hace suyo todo lo relativo a la construcción social de la realidad. (Nadal, 2009)

Teorías sobre la función de la Mediación. Entre las teorías de la mediación más importantes tenemos:

- **Mediación como justicia social:** este enfoque teórico asume como una teoría orientado a la mediación orientada por el acuerdo, según Parkinson (2005) este enfoque considera que la mediación es un acto de búsqueda de la justicia social, en la que se ofrece un modo eficaz para organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, para lo cual se hace indispensable crear vínculos y estructuras comunes más sólidas y una forma de ayuda a que los individuos que se creen adversarios,

pases a considerarse involucrado en los intereses comunes en un contexto común.

- **Mediación como vehículo para la transformación:** el propósito principal de la mediación es la búsqueda de la solución de problemas (Bush y Folger, 1996). Reconoce que el sustento principal es que los conflictos buscan transformar el carácter antagónico de los individuos y la sociedad en general en herramientas de cambio, de mejora, de transformación; para ello se apoya el ejercicio de la autodeterminación en las partes y para ello se hace necesario valorar la dimensión revalorizante, es decir considerar que los participantes adquieren un sentido más claro del auto respeto, afirmación de sus propias fuerzas y la confianza en sí mismos; con la finalidad de emplear el conflicto como una herramienta de desarrollo.
- **Mediación para satisfacción de las necesidades individuales:** este enfoque teórico denominado también modelo Harvard, sostiene que la negociación parte de reconocer que habitualmente los intereses se encuentran encubiertos bajo las posturas rígidas y a menudo irracionales que impiden la negociación. Es tarea del mediador descubrir los intereses mutuos, sin que los participantes pierdan su poder de decisión, lo cual ayudará definitivamente a la consecución de buenos acuerdos y la satisfacción de sus necesidades personales y de grupo (Sotelo y Otero, 2007). Esta teoría busca potenciar las herramientas para satisfacer las necesidades humanas auténticas de las partes en disputa. Busca reducir los costos económicos y emocionales y responde a las necesidades individuales, personales; dejando libres a los tribunales para atender otras disputas que si los necesitan.

2.4.2. Tipos de mediación

Echeverri (2014) hacer una revisión exhaustiva de los diferentes tipos de mediación que pueden emplearse para enfrentar exitosamente a los conflictos. Hay que tener en cuenta que no todas las mediaciones son iguales, no solo por el hecho de que cada persona y conflicto es único, sino

también en función de cómo o quién va a ser quien lleve a cabo el proceso de mediación.

Se pueden diferenciar los siguientes tipos de mediación.

- *Mediación Espontánea*: los conflictos de diverso tipo pueden tener causas diversas, por lo que la mediación espontánea ocurre cuando una persona ve un conflicto e inmediatamente se ofrece para mediar entre las personas que lo han tenido.
- *Mediación externa*: las organizaciones, las instituciones o un determinado grupo de personas enfrentan un conflicto y en ella no hay personas que puedan solucionarlo se recurre a alguna persona experta, de fuera de la institución, para intentar solucionarlo.
- *Mediación institucionalizada*: en el caso de los conflictos sean de tratamiento institucional, orgánico o especializado; por lo general las personas recurren voluntariamente al servicio de mediación que tiene alguna institución especializada. Eligen a las personas mediadoras o instituciones e intentan buscar un acuerdo para solucionar el problema. Esta mediación requiere la existencia de personas formadas en mediación.
- *Mediación realizada por los adultos*: este proceso es indispensable cuando el tratamiento del conflicto requiere de que sean las personas adultas que forman parte de la comunidad educativa (padres, madres, profesorado y personal no docente) para el caso es indispensable que tengan una formación en mediación escolar y se responsabilizan de intentar una solución pacífica de los conflictos que se generan en el espacio escolar.
- *Mediación realizada entre iguales*: una mediación entre iguales es cuando dos personas, grupos de personas de condiciones similares buscan resolver sus conflictos entre ellos sin recurrir a tercer miembro no especialista, también es importante que entre sus miembros haya personas con experiencia en mediación. Por ejemplo, cuando una parte del alumnado del centro se ha formado para resolver los conflictos a través de la mediación; cuando surge un problema entre dos alumnos,

los mediadores se ofrecen para intentar resolver el conflicto de forma dialogada.

- *Comediación*: este proceso consiste en el apoyo o asistencia recíproca entre ambos actores del conflicto, por lo general contiene aspectos de la mediación institucionalizada. Son dos personas de diferentes colectivos, los que son incorporados al proceso de interacción del conflicto, las que realizan el proceso de mediación, en el ámbito educativo por ejemplo un profesor y un alumno, un padre y un profesor, etc. En el caso de conflictos escolares pueden intervenir los profesores que sirven en la comunidad, los ejercerán con mayor frecuencia la comediación realizada a los alumnos o padres de familia, por lo tanto se tiene a la comediación, como una técnica más efectiva y objetiva y tiene la formación profesional y la suficiente autoridad para aportar a la solución de conflictos (Echeverri, 2014).

2.4.3. Mediador

El mediador es aquel tercero al que se solicita que preste sus servicios para llevar a cabo una mediación de forma eficaz, imparcial y competente, con respeto al principio de confidencialidad y cumpliendo con las condiciones exigidas en el reglamento de proceso de mediación. Durante el desarrollo del proceso, la metodología empleada por los mediadores difiere según el ámbito que deben atender (Ortigas, 2012)

Pelayo (2011) considera que el mediador es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para que el procedimiento logre buenos resultados, siendo fundamental su actuación. Es una figura totalmente distinta a todas las personas que participan en el proceso, de ahí que consideremos de gran importancia centrarnos en su estudio, para examinar detenidamente en qué consiste su función en el procedimiento.

La función del mediador no debe ir más allá de la proposición de acuerdos, pero nunca deberá llegar a la imposición de soluciones. El mediador puede tener, en el procedimiento, un papel activo ayudando a las partes, exponiéndoles distintos pareceres, abriéndoles distintos puntos de vista, pero siempre dejándoles a éstas la facultad de resolución del conflicto. En

cuanto a facilitar la comunicación entre las partes y rapidez para analizar problemas complejos, para así asistirles en explorar soluciones creativas y adecuadas a su situación.

Por último, el mediador ha de poder adecuarse al caso concreto a la situación de las partes y al tipo de disputa. En este punto, al analizar el papel del mediador en la resolución de conflictos del ámbito asegurador, se pondrá de manifiesto cómo el conocimiento, la formación y la experiencia del mediador pueden ser decisivos cuando se trata de resolver cuestiones muy técnicas o complejas.

La OIT (1998) propone que cualidades que debe poseer un mediador son de carácter personal o profesional:

Personales: Son habilidades que si no se tienen se pueden ir adquiriendo con la práctica de las mismas con el transcurso del tiempo. Estas cualidades de carácter personal están vinculadas a aspectos psicológicos del individuo.

- **Empatía:** Entendida ésta como la habilidad para ponerse en el lugar de los demás, ayuda mucho al mediador a comprender las razones alegadas tanto por las dos partes y, en su caso, por sus representantes y, en consecuencia, le confiere ventajas importantes en su actividad.
- **Valores de las partes:** La habilidad para averiguar las percepciones y los valores de los otros constituye otra cualidad valorable en un mediador. Los distintos valores afectan a la percepción del conflicto, a la forma de encauzar el mismo y a la manera de resolverlo. Las formas de exteriorizarse el conflicto, las actitudes de empleadores y de trabajadores serán sin duda distintas en los dos sectores de actividad.

Profesionales: Son aquellas que se desarrollan como parte del ejercicio de la profesión u oficio, estas pueden ser:

- **Imparcialidad y neutralidad:** Estas cualidades lo son tanto de la persona del mediador, como con carácter general de la institución en la que se integra, que por propia definición debe revestirlas. En tanto que el mediador se configura como un tercero independiente de las partes

en conflicto, la imparcialidad y la neutralidad son cualidades inherentes a la condición de mediador.

- **Profesionalidad:** Que el mediador conozca la realidad sobre la que se plantea el conflicto constituye un requisito elemental. No es lo mismo mediar en un conflicto conyugal que en un conflicto laboral. El conocer el funcionamiento de las relaciones laborales, la normativa, la negociación colectiva, las soluciones adoptadas en conflictos similares aporta al mediador un bagaje importante en el desempeño de su labor. En caso de desconocimiento el mediador debe informarse por sí mismo o pedir a las partes que le informen los aspectos complementarios que sean precisos para desempeñar su función.
- **Confidencialidad:** Si el mediador quiere averiguar los intereses de las partes y sus prioridades debe garantizar la confidencialidad de la información que recabe de cada una de las reuniones separadas. Este deber de sigilo se extiende incluso después de haber finalizado la mediación. Cuando en el transcurso de la mediación revele algún dato que le haya sido transmitido por una de las partes, deberá previamente pedir la autorización de ésta si entiende que el mismo es esencial para la resolución del conflicto.

De otra parte La OIT (1998) propone esquemáticamente las principales pautas a seguir por los mediadores para desempeñar correctamente su función.

1. **Prepararse previamente para la mediación.** No se debe dejar a la improvisación la labor mediadora. Se debe, en la medida de lo posible, preparar con antelación, recabando todos los datos y la información complementaria necesaria.
2. **Situarse a igual distancia de ambas partes.** El situarse equidistantemente de las partes en la mesa de negociación, transmite la imagen de neutralidad que las partes exigen del mediador.

3. **Tratar de forma igual a ambas partes.** Prestar igual atención a ambas partes. Reunirse las mismas veces separadamente con ambos. Permitir el mismo tiempo de intervención en la mesa de negociación.
4. **Escuchar activamente.** Mirar a quien interviene, observar las reacciones de los demás, interpretar qué está diciendo y cómo lo está diciendo. Buscar la confirmación de que lo que se ha escuchado es lo correcto.
5. **Anotar las cuestiones más importantes.** Durante las intervenciones de cada parte habrá cuestiones interesantes para la negociación o sobre las cuales va a ser necesario solicitar aclaración.
6. **Intervenir el tiempo necesario.** La función del mediador es facilitar la comunicación entre las partes, por ello sus intervenciones en la negociación serán limitadas.
7. **Intervenir cuando se produzcan silencios.** Relacionado con lo anterior, debe impulsar la comunicación, dirigiendo la negociación en momentos críticos.
8. **Remarcar y reinterpretar lo expuesto por cada parte.** Cuando se produzcan situaciones de tensión, ataques al contrario o equívocos, el mediador deberá superar la situación de *impasse* pudiendo, por ejemplo, señalar los aspectos positivos y reinterpretar lo expuesto por las partes, eliminando los juicios de valor y los posibles ataques al contrario.
9. **Valorar en su justa medida el papel asignado al mediador.** No hay que subestimar ni sobrestimar la función que las partes le atribuyen al mediador ni las expectativas que su función genera.
10. **Mantener la confidencialidad.** Se debe mantener el sigilo de las cuestiones reveladas por las partes en el transcurso de la negociación, ya sea en reuniones conjuntas o separadas.

2.4.4. Técnicas de mediación de conflictos

Técnica.

La técnica se define la manera en que un **conjunto de procedimientos, materiales o intelectuales, es aplicado en una tarea específica**, con base en el conocimiento de una ciencia o arte para obtener un resultado. También se conoce como **técnica** la **destreza o habilidad particular de una persona** para valerse de estos procedimientos o recursos.

Las técnicas son instrumentos que se utilizan durante el proceso de mediación, con la finalidad de llevar a cabo el objetivo de transformar una realidad conflictiva en una realidad de soluciones, se puede emplear una gran variedad de técnicas que se pueden utilizar en mediación.

Las técnicas de mediación de conflictos

Numerosos estudios han reportado experiencias exitosas del empleo de técnicas de mediación; por ello hay numerosas técnicas y muchas clasificaciones; entre las que podemos encontrar: preguntas abiertas, cerradas, estratégicas, circulares, reflexivas; parafrasear, practicar la connotación positiva, empowerment (otorgar empoderamiento a las partes), escucha activa, empatía, lluvia de ideas, imaginación, creatividad del mediador, confrontación (sobre todo cuando el mediador le da la impresión que se dice lo contrario entre lo que se observa y lo que se dice), etc.

Veamos algunas técnicas más importantes:

a. **Escucha activa**

Escuchar activamente implica esforzarse por entender a las partes, concentrándose en sus discursos. Con la escucha activa, las partes perciben del mediador una actitud de respeto hacia sus presupuestos, de aceptación de los mismos, y con ello legitima la relación. La escucha activa, llamada también empática requiere que el interlocutor incorpore simultáneamente emociones, contenidos y expresiones que se transmitan corporalmente.

Se debe evitar:

- La tendencia a juzgar el mensaje.
- Dejarse afectar por el ambiente, o dejarse seducir por la temática de la exposición.
- Precipitarse en las preguntas.

b. **Parafraseo**

Parafrasear es formular de manera distinta, replantear, resumir o repetir lo que alguien acaba de decir. Es una manera de ayudar a las partes a avanzar en sus discursos. Al repetir lo que dice cada una de las partes, el mediador se asegura haber comprendido bien lo que se ha querido decir; elimina connotaciones peyorativas y facilita que la otra parte reciba el mensaje de una manera neutral. Mediante el parafraseo, el mediador puede ayudar a aclarar no solo sentimientos, sino también, necesidades e intereses de las partes. Es muy útil ponerlo en práctica después que las dos partes han expuesto su visión del conflicto, para aclarar el discurso y partir de la misma base. Por ejemplo:

"A ver si lo entendí bien, usted ha dicho..."

"Corríjame si me equivoco, usted ha dicho...."

c. **Reformulación**

Consiste en dar otra definición de lo que las partes han dicho. Es decir, utilizar otras palabras como estrategia para poder comprender y reformular el problema. La reformulación tiene el efecto de recontextualizar, es decir, entender la situación desde otro contexto.

d. **Connotación positiva**

Es una reformulación centrada en resaltar las características positivas de los relatos de las partes. Consiste en atribuir una cualidad positiva a las cosas, a los hechos o a las acciones de las personas que se han formulado. Es muy útil sobre todo, en conflictos con alto nivel de negatividad, ayudando a recuperar la capacidad de las partes.

e. Historia alternativa

La historia alternativa es una técnica muy compleja, que intenta buscar nuevas aperturas. Se trata de construir una historia diferente de las dos historias que traen consigo las partes, pero con puntos de cada una de ellas. Esta historia se relata para que las partes las escuchen y se reconozcan en ella. Les permite imaginarse a ellos en una posición diferente a la que traen al inicio de la mediación, cada persona tiene que verse reflejada en algunos aspectos para que sea verídica.

Las características son:

- Todas las partes tienen que estar legitimadas.
- La connotación es siempre positiva, no debe generar culpa pero sí protagonismo y responsabilidad.
- Debe ofrecer alternativas y mantener en secreto aquello que las partes han podido decir en una entrevista individual, si la ha habido.
- Debe tener en cuenta las diferencias y redactarse en un lenguaje legitimado por ellos.

f. Preguntas

Son una herramienta básica de la mediación que facilita la comunicación. Es lo que va a permitir al mediador obtener información, no solo del contenido de la disputa, sino también de la relación y el contexto, insistir en un apartado, aclarar, entender, verificar estrategias.

Las preguntas pueden ser: las cerradas admiten respuestas sí o no. Sirven para confirmar una hipótesis de trabajo. Las abiertas sirven para explorar una situación y permiten a la parte explicar de forma amplia lo que piensa o siente respecto a un tema.

En el caso de preguntas para recibir información: en mediación todo debe explicarse, no darse nada por hecho. Las preguntas circulares: se utilizan mucho en el modelo circular narrativo, puesto que se basan en la interrelación de los miembros. Consiste en preguntar a una persona

qué piensa sobre la relación de los otros dos, y su objetivo es pensar en significados diferentes y en que las partes se pongan en lugar del otro.

g. **Entrevista individual**

Por lo general se emplea, cuando las partes están muy atascadas en un tema concreto, o si el mediador necesita verificar alguna parte del relato de alguna de las partes, o para facilitarles poder manifestar aquellas cuestiones que no quieren o no pueden expresar delante de la otra parte. Es una entrevista que se mantiene con cada una de las partes de manera individual para tratar temas personales y muy concretos. La información tratada en estas entrevistas es confidencial, salvo que la persona autorice al mediador para que trabaje estos aspectos en la sesión conjunta.

h. **Lluvia de ideas**

Consiste en que las partes puedan dar ideas o soluciones que se anotan en la pizarra o papel, para después, ser analizadas y negociadas. Esta técnica es muy útil cuando en el proceso de mediación se intenta generar alternativas consensuadas. Se utiliza mucho en Harvard.

i. **Resumen**

El mediador debe ir resumiendo los puntos de la discusión, sobre los que se está llegando a acuerdos y los que aún no se han llegado a un acuerdo.

j. **Tender puentes de oro**

Esta técnica se utiliza para facilitar la concreción de acuerdos. Pretende ayudar a la otra parte a superar obstáculos que le impiden aceptar una propuesta que le puede ser satisfactoria. Para ello, se facilitan argumentos y criterios objetivos que justifican la elección de unos acuerdos y no de otros.

k. **Subirse al balcón.**

Es una técnica necesaria para una mejor percepción del conflicto, es una expresión metafórica que hace referencia a la necesidad del mediador de tomar distancia, para ver las cosas desde otra perspectiva. Es útil para generar otras alternativas para afrontar el problema.

l. **Hacer de abogado del diablo.**

Esta técnica consiste en que el mediador actúa como agente de la realidad, recordando a una de las partes los hechos incuestionables sobre los que no cabe discusión, y en base a los cuales, se pueden plantear una serie de alternativas pero no otras. Se recomienda utilizar esta técnica en sesiones privadas para no cuestionar la neutralidad del mediador.

m. **Observación**

El mediador debe observar el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal. Lo que se dice y cómo se dice. Observar a las partes, cómo llegan, cómo se miran, cómo hablan, cómo se sientan, etc., nos dará mucha información de cómo están viviendo su conflicto, e incluso la predisposición y el grado de implicación que muestran a la hora de enfrentarse al conflicto que los sienta frente al mediador. En el proceso de mediación, las técnicas de comunicación como puede deducirse, son fundamentales. El mediador debe familiarizarse con ellas y saber utilizarlas convenientemente.

2.4.5. Proceso de mediación

El proceso de mediación debe ser flexible, de modo que se adecue a las necesidades de cada conflicto y que se pueda ir adaptando a cada caso concreto. A pesar del principio de flexibilidad, es conveniente establecer una serie de pautas que deben estar presentes en el desarrollo de la mediación para garantizar la eficacia del procedimiento. Para Pelayo (2011) las fases del proceso de mediación son: Iniciación, desarrollo y finalización.

La Iniciación.

La primera cuestión que nos podemos plantear es cuándo se inicia un procedimiento de mediación. Así por ejemplo en el campo del derecho por lo general, la mediación puede iniciarse tanto antes del comienzo de un proceso judicial, en el curso de éste o una vez concluido por sentencia firme. En el campo educativo, puede hacerse una vez detectado la existencia del conflicto. Aun cuando la legalidad de cada contexto varía en los alcances que puede tener esta, tienen valor legal y son de interés y aplicabilidad principalmente para las partes involucradas.

Una vez que hemos visto cuándo se puede iniciar la mediación, analizaremos quién puede iniciarla. A nuestro juicio, sólo las partes están legitimadas para iniciar un procedimiento de este tipo. Dada la importancia que tiene el inicio, juega un rol fundamental la voluntad de ambas partes y comprender que la resolución de conflictos favorecerá a ambas partes.

Para el inicio del procedimiento de mediación es necesario que lo pidan ambas partes de acuerdo mutuo, o bien que lo solicite una de ellas con aceptación posterior de la otra; de cualquier modo, es fundamental contar con el consentimiento de las partes en conflicto.

Una vez que ha tenido lugar la sesión informativa y las partes deciden someter su controversia a mediación, se llevará a cabo la redacción de un acta; en dicho documento se harán constar las personas que participan, el conflicto que se va a tratar, así como que las personas acuden de forma voluntaria y su obligación de respetar el principio de confidencialidad. Dicho documento será firmado por todas las partes, quedándose el original el mediador y proporcionando una copia a cada una de las partes (Pelayo, 2011)

El Desarrollo

El desarrollo de las sesiones requiere de la colaboración de las partes con la ayuda del mediador, quienes intentarán solucionar el conflicto que los enfrenta. Durante el proceso, es fundamental que se respete el turno de palabra, que todas las partes puedan manifestar libremente su opinión, el

mediador debe garantizar que las partes se respeten entre sí. De este modo, las partes irán abordando los distintos aspectos de su controversia e intentarán resolverlos. La técnica a seguir es el “ganar-ganar”; es decir, las dos partes deben realizar concesiones, para que finalmente el acuerdo sea adecuado para ambos; que ambos perciban que los dos han conseguido alguno de sus objetivos pretendidos.

Para optimizar el proceso en primer lugar, es conveniente que el mediador tenga una reunión individual con cada una de las partes, para que pueda realizarse una composición de la situación, oír el conflicto de cada parte y escucharles como les gustaría afrontarlo.

Una vez que el mediador ya conoce el conflicto y las posturas de las partes se pueden reunir todos para intentar que éstas lo solucionen; beneficiándose de que el mediador ya conoce con anterioridad a cada parte. De esa primera reunión individual, el mediador puede obtener importantes conclusiones que le serán de gran utilidad en las reuniones colectivas para dirigir el procedimiento.

Es importante tener claro que el procedimiento de mediación tiene una duración determinada o bien, se puede extender en el tiempo mientras las partes consideren oportuno. La mayoría de las leyes sobre autonomía establecen que el procedimiento puede durar como máximo tres meses, y en caso necesario se puede prorrogar otros tres meses más. La justificación para determinar los plazos es evitar que la mediación se alargue en el tiempo sin lograr algún tipo de acuerdo. Sin embargo, es conveniente que en este punto rijan el principio de flexibilidad y que los plazos se adapten a las necesidades de cada caso concreto (Pelayo, 2011).

Finalización

La culminación del procedimiento de mediación se puede producir por decisión de cualquiera de las partes en conflicto, o del mediador. Si se trata de las partes, esta puede ocurrir, bien de mutuo acuerdo o por iniciativa individual, lo cual se puede decidir la culminación de la mediación en cualquier momento en que ésta se encuentre. El principio de voluntariedad que rige este procedimiento conlleva esta consecuencia. El hecho de que las

partes hayan decidido iniciar una mediación no implica que la deban terminar. Por tanto, las partes están facultadas para dar por acabada la mediación sin tener que exponer causas o motivos tasados.

Las partes están facultadas para darla por acabada en cualquier momento; pero, no son las únicas que pueden culminarla, pudiendo ser el mediador quien puede dar por acabada si concurre alguno de las siguientes causas:

- Falta de colaboración de alguna de las partes.
- Incumplimiento de las condiciones establecidas.
- Inasistencia injustificada y reiterada de alguna de las partes.
- Si considera que el procedimiento no puede alcanzar la finalidad perseguida.
- Cuando considere que el conflicto debe ser abordado desde otra forma de intervención o tratamiento.

De esta forma, se faculta al mediador a concluir un procedimiento en el que, por una u otra razón, no se van a lograr acuerdos. Una vez finalizado el procedimiento de mediación se levanta un acta en el que se haga constar los acuerdos alcanzados por las partes, o en su caso la imposibilidad de los mismos. El procedimiento de mediación es voluntario por lo que las partes pueden llegar a acuerdos sobre todos los puntos en conflicto o bien, únicamente sobre algunos de ellos; pudiendo acudir posteriormente a otras vías para dirimir aquella controversia en los que no se han conseguido arribar a acuerdos (Pelayo, 2011).

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.5.1. Clima Organizacional

El clima.

El concepto de clima, según Etkin (2007) se puede emplear con un sentido metafórico y referirse al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano social. De la misma forma, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Desde esta perspectiva se puede considerar al clima

como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto a la organización y que afecta, moviliza o limita los desempeños individuales.

En resumen Etkin (2007) concluye que el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable. Por lo tanto, el clima en la organización es un factor condicionante de la relación entre las personas en una institución, pues refleja el grado de emociones, sentimientos, conductas compartidas por la comunidad.

La organización.

Para James (1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes. Esta idea se complementa con el hecho que es fundamental para organizar a los integrantes de la institución. Esto complementado con que la idea que en el proceso de diseño organizacional; el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los directivos dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Por otro lado, García y Medina (2008) al referirse a la organización en el campo escolar consideran que puede ser entendida con otras connotaciones: como macro organización, como una organización más amplia donde los sistemas, elementos y factores reales están ordenados para posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En un sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa, el gobierno de la educación por el poder político del Estado; la administración escolar, como conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa; la legislación educativa como un sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado y la organización escolar propiamente dicha; cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo.

Es usual emplear el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

Por lo tanto podemos decir que la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución; los que se pueden resumir que la organización se la concibe como el conjunto de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos dentro de una institución.

Clima organizacional

La definición de clima organizacional según Chiang (2010) ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales: Las primeras aportaciones resaltan las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dan mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Chiang (2010) presenta una serie definiciones a partir de diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Taigiuri (citado por Chiang, 2010) considera que el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente total dentro de la institución, en la que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta, puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador. Chiang (2010) citando a Litwin, vincula al clima organizacional

como un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Pulido (citado por Chiang, 2010) define al clima organizacional como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen, como aptitudes y actitudes de grupos, organización, infraestructura, etc., por lo tanto, se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional. Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado.

De otra parte Payne, (citado por Chiang, 2010), conjetura al clima organizacional como un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico.

Asimismo, Shneider (citado por Chiang, 2010), conceptúa al clima organizacional como aquellas percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.

Otra definición que afianza la perspectiva comportamental, fue desarrollado por Porter, Lawler y Hackman (citados por Chiang, 2010), que apuntan a una

definición del espacio de convivencia; donde el clima organizacional se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.

Del mismo modo, Friedlander y Margulies (citados por Chiang, 2010) afirman que el clima organizacional es entendida como aquellas propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes.

Finalmente, Hernández (2006) la define al clima organizacional como un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución (Aguado, 2012).

Por lo tanto la definición de clima organizacional debe entenderse como el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo.

2.5.2. Tipos de clima organizacional

Si bien es cierto, existen numerosos intentos por clasificar el clima organizacional, sin embargo, es la propuesta de Likert, (citado por Brunet, 2004) en su teoría de los sistemas, la que mejor determina los tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo

constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

a. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este

tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d. *Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Como se observa se genera una estrecha relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, generando un clima saludable. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.5.3. Características del clima organizacional

Existen muchas características para identificar el clima organizacional, pues al constituir una conducta social intra e interpersonal, puede expresarse de muchas formas, sin embargo, a continuación se expone la propuesta de Rodríguez, (2001) que describe con mejor nitidez el clima organizacional y como se caracterizan:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.5.4. Elementos del clima organizacional

- **Potencial humano**

El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que **todos tenemos un gran potencial humano** y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.

El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que **todos tenemos un gran potencial humano** y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar (Robbins y Judge, 2009).

El mejor modo de desarrollar el potencial humano es empezar a saber quiénes somos y que queremos en profundidad. La gente suele ir confusa por la vida, no saben dónde meterse, estudian, trabajan pero un alto porcentaje tiene la sensación de que le falta algo, no saben si realmente lo que hacen es lo que les gustaría hacer.

El desarrollar el potencial humano requiere una mayor conciencia sobre el mundo, quién eres tú y qué puedes hacer en la vida, una vez que tienes

claro esto y lo interiorizas serás capaz de poco a poco sacar tu potencial humano para conseguir cosas increíbles.

Desarrollar el potencial humano es un proceso que requiere mayor madurez, un entendimiento y conciencia mucho mayor de ti mismo y el mundo.

Las personas que siguen el día a día como personas sin alma, que viven rodeadas de hipocresía, que apenas aspiran a nada más que un día más en el que vivir y dónde el fin de semana es la única salvación son personas que ni siquiera conocen la existencia o concepto de potencial humano y no hablo solo del significado sino de lo que implica el potencial humano. Hay mucha gente que ni siquiera se plantea sacar lo mejor de sí misma o que no tienen interés alguno en mejorar.

Mientras tenga cosas superficiales a las que agarrarse para ella todas estas cosas serán secundarias, terciarias o ni existirán (Robbins y Judge, 2009)

- **Comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dichos conocimientos para mejorar la efectividad de la organización. El comportamiento organizacional estudia la conducta de las organizaciones: los individuos, los grupos y estructura. Es decir el comportamiento organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen mejor (Robbins y Judge, 2009).

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y como afecta su comportamiento en su desempeño de esta. Ello implica estudiar situaciones relacionadas con su empleo, su relación con el puesto de trabajo, el ausentismo, la rotación, productividad, desempeño humano, etc. De la misma forma, la comunicación organizacional analiza temas fundamentales como la

motivación, el comportamiento, el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos de grupo, el aprendizaje, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajo y tensión laboral.

Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) considera que el comportamiento organizacional es el estudio de comportamientos, actitudes y el desempeño humano en las organizaciones. Es interdisciplinario y toma conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial y la psicología organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional es útil para potenciar las capacidades necesarias para potenciar a los integrantes de la organización en equipos de líderes o gerentes. Para potenciar el comportamiento organizacional debemos tener presente los siguientes aspectos formales:

- *Metas*, que son obtener utilidades ser un buen ciudadano de la comunidad y permitir que los empleados tomen sus propias decisiones.
- *Tecnología*, que incluye los modelos de computadora y equipos electrónicos para dar servicio a los clientes.
- *Estructura*, que señala que la empresa se organiza en torno de equipos de cuentas y de cada equipo es responsable de su propio historial de utilidades y pérdidas.
- *Recursos financieros*, que son los activos y pasivos vigentes de la empresa, el capital de los propietarios.
- *Competencias y habilidades correspondientes*, que son las destrezas y habilidades de los propietarios y empleados.

- **Diseño organizacional**

El diseño organizacional no es otra que la forma en que se estructuran las organizaciones. Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Los elementos de la estructura organizacional son: especialización en el trabajo, que

permite subdividir los desempeños según tipo de acciones u ocupaciones; la departamentalización, es la subdivisión del trabajo agrupados por tareas comunes, según sus aptitudes y capacidades; la cadena de mando, es la línea de autoridad o unidad de mando que va de los niveles más altos a los últimos y viceversa; la extensión del control, determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene la organización; la centralización que describe que la toma de decisiones está centrada en un solo punto y la descentralización, cuando la toma de decisiones está en función a los gerentes o los de abajo y la formalización está referido al grado en que se encuentran estandarizados los puestos de una organización (Robbins y Judge, 2009).

El diseño organizacional es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Por tanto el diseño organizacional debe:

- Facilitar el flujo de la información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y agencias reguladoras,
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones, y
- Crear los niveles de integración, coordinaciones deseadas entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

- **Cultura organizacional**

Robbins y Judge (2009) consideran que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue

a una organización de las demás. Este sistema de significados compartidos es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de la organización.

La cultura organizacional para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

La cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación interna y externa. La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país, donde opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional. La cultura de la gran sociedad influye sobre la cultura de las organizaciones donde funcionan ellas.

En forma específica la cultura organizacional incluye los siguientes componentes:

- *Comportamiento de rutina*, cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- *Las normas*, que comparten los grupos de trabajo de toda organización, por ejemplo: un buen día de trabajo para una buena paga por el día.
- *Los valores dominantes*, que mantienen la organización, por ejemplo la calidad del producto o el liderazgo de los precios.
- *La filosofía*, que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- *Las reglas de juego*, para llevarse bien con la organización o los trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.

- *El sentimiento o el clima*, que se trasmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

El desarrollo de la cultura organizacional según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) son una respuesta a dos retos:

- *La adaptación externa y la supervivencia*. Se relaciona con el modo en el que la organización encuentra un nicho o como hace frente al ambiente; y esta incluye: la misión y estrategias de la organización, las metas específicas, los medios para lograr las metas y la medición de las metas personales o del equipo.
- *La integración interna*, se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. Incluye resolver los siguientes aspectos: el lenguaje y los conceptos para identificar los métodos de comunicación, los límites de grupos y del equipo para establecer su nivel de pertenencia, el poder y estatus para mantenerse o perder el poder y las recompensas y castigos para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

- **Comunicación organizacional**

Para Robbins y Judge, (2009) la comunicación es un proceso a través del cual una persona trasmite mensajes o información a otra que recibe, se informa. Por ello la comunicación es transferencia y comprensión de significados. Desde esta perspectiva la comunicación ideal debe permitir que un pensamiento o idea se trasmite como una imagen mental percibida por el receptor en las mismas condiciones que el emisor. Por lo tanto, el proceso comunicativo requiere de un acto comunicativo se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse, este pasa por el emisor y un receptor. El mensaje codificado, convertido en forma simbólica se trasmite por algún medio (canal) al receptor quien traduce (decodificando) el mensaje

enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

Por lo tanto, la comunicación organizacional es una forma de comunicación en la organización a través de lo cual unas personas, gerentes, directivos, trabajadores o clientes; realizan entre sí, cumpliendo las veces de emisores y receptores; con el propósito de transmitir ordenes, directivas, normas, acciones, chismes, etc. Donde se utilizan diferentes herramientas de comunicación como las redes formales, los rumores, las comunicaciones electrónicas, etc.

La comunicación organizacional efectiva es el empleo eficiente de la administración del conocimiento, que consiste en el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se emplea adecuadamente la administración del conocimiento se proporciona competitividad a las organizaciones, pues permite optimizar el desempeño organizacional, además del uso inteligente de la información, ayuda a controlar la fuga de información vital de la empresa. En resumen, la administración del conocimiento es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de una organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso (Robbins y Judge, 2009).

- **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional para Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999), es un proceso planeado, sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. La meta del desarrollo organizacional es crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad. El desarrollo organizacional no es una técnica única, sino una colección de técnicas con una filosofía y un cuerpo de conocimientos comunes.

Entre los principios básicos que aportan al desarrollo organizacional son:

- Busca crear un campo auto dirigido con el que se comprometa la gente. Los problemas y aspectos a solucionar son los que identifican a los integrantes de la organización directamente interesados en ellos y a quienes les afecta.
- Es un esfuerzo de cambio en toda organización. Aplicar cambios duraderos que creen una organización más efectiva exige la comprensión de toda organización. No es posible cambiar una parte de la organización sin cambiar toda la organización en cierto sentido.
- Se insiste por igual en solucionar problemas inmediatos y en el desarrollo a largo plazo de una organización adaptable. El programa de cambio más efectivo no es el que solo resuelve los problemas actuales, sino uno que también prepare a las personas para la solución de problemas futuros.
- Se preocupa más que por otros enfoques en un proceso de colaboración en cuanto a la recopilación de datos, diagnóstico y acción para llegar a soluciones de los problemas.
- Presenta un énfasis doble en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia del trabajo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

- **Factores del clima organizacional**

Según Litwin y Stinger (1998) existen nueve factores que condicionan el clima organizacional:

- *Estructura*: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- *Responsabilidad*: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la forma de decisiones

relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- *Recompensa*: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza sea como premio o como castigo.
- *Desafío*: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- *Relaciones*: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.
- *Cooperación*: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- *Estándares*: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de comportamientos.
- *Conflictos*: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad*: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte Robbins y Judge (2009) considera que son el individuo, el grupo, los procesos y la estructura los componentes fundamentales del clima organizacional:

- *Individuo*: en torno al comportamiento individual las características biográficas, tales como la edad, género, estado civil, antigüedad, las habilidades, el aprendizaje, los valores y actitudes de los empleados pueden repercutir en su productividad y satisfacción.
- *Grupos*: en relación con los grupos, el autor mencionado establece que son parte de la organización y que factores como la estrategia de la empresa, la estructura de la autoridad, los procedimientos de selección y el sistema de recompensa generan un ambiente favorable o desfavorable dentro de cada grupo.
- *Estructura*: en cuanto a la estructura esta contribuye a explicar el comportamiento. en la medida en que existe un diseño estructural, los trabajadores tienen claro que deben hacer, como deben hacerlo, a quien le reportan y a quien acudir en caso de problemas, esto moldea sus actitudes y los motiva a mejorar su desempeño.

Finalmente Brunet (2004) señala que los factores que integran el clima organizacional son:

- ***Toma de decisiones – Autonomía***: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. El ámbito de la toma de decisiones abarca la autonomía que incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es esta dimensión es la posibilidad de conservar para el mismo un cierto grado de decisión. Usualmente se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una tarea de gran trascendencia en el trabajo de mando.
- ***Relaciones interpersonales o de participación***: se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. También incluye el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben en su organización. Las actividades que incrementan el número de personas a quienes

se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar de los empleados.

- **Estructura o liderazgo:** esta dimensión mide en que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. Abarca el nivel en el cual los líderes impulsan o guían las actividades de los trabajadores y utilizan para poder guiar sus acciones.
- **Sistemas remunerativos:** es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. Este reconocimiento puede ser intrínseco o extrínseco, el primero se refiere a la situación donde la recompensa es psicológica y es experimentada por el empleado directamente; el reconocimiento extrínseco es aquel que se ofrece por un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo.
- **Comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, pueden efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones, para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- **Supervisión:** este aspecto se basa en el tipo de apoyo que se da en materia de supervisión a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Abarca igualmente la consideración, agradecimiento y apoyo, es decir, el estímulo y el apoyo que un empleado recibe de su superior (Fernández, 2006).

2.6. PROCESO EDUCATIVO

El **proceso educativo** es la descripción de la interacción social donde docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes interactúan en las acciones de transmitir conocimientos **valores y saberes en general como una interacción de enseñanzas y aprendizajes, según los modelos paradigmáticos vigentes**. La realidad, de todas maneras, es más compleja. El proceso educativo no suele ser unidireccional, sino que es **interactivo**: quienes están aprendiendo, también pueden enseñar. Así el conocimiento se construye de forma social.

El proceso educativo, por otra parte, puede ser **formal** o **informal**. A nivel formal, se desarrolla en instituciones educativas como escuelas o universidades, contando con docentes profesionales, programas de estudio aprobados por el **estado** y sistemas de evaluación que exigen al alumno el cumplimiento de ciertos objetivos.

Un **proceso educativo informal**, en cambio, puede desarrollarse en el seno del hogar, en la calle o incluso de manera autodidacta. Los conocimientos que asimilan quienes aprenden, en este caso, no están sistematizados.

El proceso educativo incluso puede desarrollarse **a distancia**, sin que las personas involucradas en el mismo estén cara a cara o tengan un contacto personal. Estos procesos, en definitiva, permiten que los individuos que aprenden asimilen **información** necesaria para desenvolverse con éxito a nivel social, adquiriendo valores y pautas de conducta.

Para Castro (2001) las organizaciones sociales están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones se auto desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

En la actualidad se observa que mientras las empresas privadas y productivas realizan esfuerzos para mejorar su gestión, las organizaciones educativas, dependientes mayoritariamente del Estado se amparan en estructuras burocráticas, que impiden su transformación más rápida. Este modelo piramidal de la burocracia tiene como objetivo una reacción contra la subyugación personal, despotismo y crueldad, y contra los juicios subjetivos y caprichosos que se dan como práctica de gerencia burocrática.

Las organizaciones educativas sobre todo públicas burocráticas se organizan de la siguiente manera:

- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- Una división del trabajo basada en especialización.
- Promoción y selección basada en las competencias técnicas.
- Impersonalidad en las relaciones humanas.

Las organizaciones educativas para adaptarse a los cambios actuales y sobre todo para salir de los modelos burocráticos deben enfrentar a una serie de amenazas como: cambios rápidos e inesperados de la sociedad, aumento de tamaño y el volumen de las actividades de la organización educativa; la complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas, la amenaza básicamente psicológica, que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes (Morin, 2001).

Para el contexto es profundamente confuso y complejo. La sociedad actual es compleja, paradójica y controvertida. Sin embargo, es significativa y tiene profundas consecuencias para la educación y la enseñanza en áreas tan distintas, por lo que la gestión desarrollada en el nivel de la organización educativa, requiere incorporar cambio en la organización (Hargreaves, 1998).

Los cambios trascendentales en las organizaciones educativas deben incorporar los siguientes aspectos propuestos por Hargreaves, (1998):

- *La flexibilización de la organización y la complejidad tecnológica* crean la necesidad de la diversidad, pero también tendencias hacia la disgregación.
- *La paradoja de la globalización provoca la duda y la inseguridad social*, y lleva el peligro de resucitar y reconstruir el currículo tradicional de carácter etnocéntrico y xenofóbico. Esos currículos pueden reforzar las desigualdades educativas, entre grupos de culturas diferentes, lo cual puede generar exceso de contenidos, que inhiben el aprendizaje en un contexto de organización global.
- *La incertidumbre moral y científica* reduce la confianza en las certezas concretas y relativas a lo que se enseña, disminuye la dependencia de los “mejores métodos”, científicamente “comprobados”, respecto a cómo enseñar y hace difícil garantizar el acuerdo moral sobre por qué se enseña.
- *La fluidez de las organizaciones* se pone en debate la burocratización de las organizaciones y se contrapone la flexibilidad, pero se corre el riesgo de que esta última pueda ser poco útil y anárquica al no rendir cuentas y perder su organicidad.
- *La ansiedad personal y la búsqueda de la autenticidad* se traducen en una búsqueda psicológica continua en un mundo que carece de anclajes morales seguros.
- *La satisfacción tecnológica y la complejidad* crean un mundo de imágenes instantáneas y de apariencias artificiales. Las simulaciones seguras de la realidad pueden resultar más perfectas y plausibles que las mismas realidades, más desordenadas e incontrolables.
- *La comprensión del tiempo y del espacio* puede conducir a una flexibilidad mayor, a una mejor capacidad de respuestas y a una mejor comunicación en nuestras escuelas, pero también pueden provocar una

sobrecarga intolerable, un agotamiento prematuro, superficialidad y pérdida de objetivos y orientaciones (Castro, 2001).

2.6.1. Organización del sistema educativo

La organización del sistema educativo peruano se divide en: Educación Básica, que a su vez cuenta con la educación inicial, educación primaria, educación secundaria y la - educación superior

La **educación inicial** se ofrece en cunas (menores de 3 años), jardines para niños (de 3 a 5 años) y a través de programas no escolarizados, destinados a niños pobres de las áreas rurales y urbano-marginales. Según la Constitución de 1993 y la Ley de Educación 28044, que es obligatorio dos años de educación inicial, para la población de 4 a 5 años de edad.

El siguiente nivel es la **educación primaria** que tiene una duración de 6 años, el cual desarrolla siete áreas básicas con tres ciclos y seis grados. La educación primaria es obligatoria para todos los niños de 6 a 15 años.

La **educación secundaria** se organiza en dos ciclos: el primero con tres grados y el segundo con dos grados el cual resulta obligatorio y que junto a la educación primaria constituyen el bloque de la educación básica obligatoria.

La **educación superior** se imparte en escuelas e institutos superiores, centros superiores de post-grado y universidades. Los institutos ofrecen programas de formación de maestros y una variedad de opciones de formación técnica en carreras que tienen una duración no menor de cuatro ni mayor de diez semestres académicos. Los institutos y escuelas superiores otorgan títulos de profesional, técnico y experto, y también los de segunda y ulterior especialización profesional. Las universidades otorgan los grados académicos de bachiller, maestro y doctor, así como certificados y títulos profesionales, incluso los de segunda y ulterior especialización.

El gobierno central no interviene directamente en el sistema de educación superior universitario. Las universidades peruanas cuentan con autonomía universitaria, que es el principio fundamental que garantiza su independencia

en relación con los poderes públicos, en la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.

2.6.2. Proceso educativo en el sistema universitario

La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley. Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado. (Art 3 Ley 30220)

Según el Art 7 de la Ley, son funciones de la universidad:

- Formación profesional.
- Investigación.
- Extensión cultural y proyección social.
- Educación continua.
- Contribuir al desarrollo humano.
- Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas.

De la misma forma, según el Artículo 31 de la Ley en mención la organización del régimen académico Las universidades organizan y establecen su régimen académico por Facultades, estas son organizaciones internas de la universidad con un régimen de autonomía académica y administrativa estas pueden comprender a su vez de:

- Los Departamentos Académicos.
- Las Escuelas Profesionales.
- Las Unidades de Investigación.
- Las Unidades de Posgrado.

En cada universidad pública es obligatoria la existencia de, al menos, un Instituto de Investigación, que incluye una o más Unidades de Investigación.

La universidad puede organizar una Escuela de Posgrado que incluye una o más Unidades de Posgrado.

Finalmente según el Artículo 55 de la ley, el gobierno de la universidad es ejercido por las siguientes instancias:

A nivel de la universidad:

- La Asamblea Universitaria.
- El Consejo Universitario.
- El Rector.

A nivel de la Facultad:

- Los Consejos de Facultad.
- Los Decanos.

Finalmente según lo dispuesto por el Art.3 de la ley 30220 el Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: autonomía normativa, académica, de gobierno, administrativa y económica.

– **Organización del sistema universitario: Caso Ecuatoriano**

Según el Art. 3 de la Ley Orgánica de Educación Superior son fines de la Educación Superior; su carácter humanista, cultural y científica, lo cual constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Del mismo modo, en el Art. 17 de la misma ley establece el reconocimiento de la autonomía responsable. Mediante la cual el Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además

observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas.

De otra parte en el Art. 45 del mismo, establece el Principio del Cogobierno, entendida como que esta es parte consustancial de la autonomía universitaria responsable. Consiste en la dirección compartida de las universidades y escuelas politécnicas por parte de los diferentes sectores de la comunidad de esas instituciones: profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, acorde con los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

De forma complementaria según el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador en su Art. 1. De la gestión educativa universitaria; se señala que la gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones de rector, vicerrector, decano, subdecano, director de escuela, departamento o de un centro o instituto de investigación, coordinador de programa, editor académico, director o miembro editorial de una revista indexada o miembro del máximo órgano colegiado académico superior de una universidad o escuela politécnica. El ejercicio de funciones en el nivel jerárquico superior en el sector público y sus equivalentes en el sector privado, se entenderá como experiencia en gestión para efectos de aplicación de la ley y este reglamento.

Finalmente en el Art. 2. De las Autoridades Académicas, de la misma norma se establece que las autoridades académicas serán designadas conforme lo establezca el estatuto de cada universidad o escuela politécnica. Esta designación no podrá realizarse mediante elecciones universales.

2.7. TÉCNICAS DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO EDUCATIVO,

2.7.1. Mediación escolar

La Mediación Escolar es una estrategia de resolución pacífica, en la que se ofrece a personas con un conflicto sentarse juntas, voluntariamente, con una tercera parte neutral (algún miembro del Equipo Mediador), hablar de su

problema e intentar llegar a un acuerdo de una forma positiva y colaborativa (De Prada y López, 2008)

Mediación Escolar que busca mejorar la convivencia, se manifiesta en una serie de consecuencias y hechos de carácter objetivo:

- Facilita un ambiente más distendido en el centro educativo.
- Favorece la preocupación por los demás.
- Busca estrategias para solucionar los problemas de forma no violenta.
- Mejora de las habilidades sociales.
- Favorece la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Los conflictos tienden a disminuir.
- Se buscan otras alternativas a las sanciones reglamentarias.
- Ayuda a que haya una mayor implicación de la comunidad educativa en el centro escolar.
- Favorece que haya una mayor responsabilidad en el alumnado que refleja en el funcionamiento del centro.
- Disminuye el número de casos disciplinarios.

Ámbitos de Acción de la Mediación Escolar

- Formación para la Convivencia
- Prevención de la Violencia
- Intervención frente al Conflicto
- Reparación y Reconciliación

La Mediación Escolar no sólo es una estrategia de resolución de conflictos, sino que conlleva una serie de valores y procedimientos que educan en la cultura de Paz y consolida formas de actuación y gestión de los conflictos profundamente participativos y democráticos. Estos elementos de carácter actitudinal le confieren unas peculiaridades muy interesantes pues son un excelente medio que hace funcionar a una máquina de iniciativas para la mejora de la convivencia en un centro educativo, es decir, puede dar la fuerza y el poder de consolidación necesarios a todo un proyecto de convivencia escolar en un centro educativo.

Este tipo de proyecto de convivencia, comprende muchos procesos y actuaciones en diferentes aspectos de la vida del centro, pero deberá poseer algún elemento identificador que haga que todo el plan camine hacia adelante. La organización de equipos de mediación escolar, están formados por miembros de todos los sectores de la comunidad educativa, puede ser el elemento dinamizador de la convivencia escolar (De Prada y López, 2008)

Características de la Mediación Escolar

- Es una estrategia pacífica.
- Es voluntaria, las personas llegan a ella porque así lo han decidido.
- Es un proceso sistemático, hay una serie de fases que se tienen que desarrollar.
- En ella se favorece la comunicación y la colaboración entre las personas.
- A través de ella los/las mediadores/as facilitan el encuentro.
- Es un proceso educativo y transformador de las personas.
- Es una estrategia de formación de toda la comunidad escolar: profesorado, alumnado, padres y madres y personal no docente.
- Son las personas en conflicto quienes aportan las soluciones, aprendiendo a gestionar sus conflictos.
- La confidencialidad del proceso.

2.7.2. Tipos de mediación escolar

La incorporación de un sistema de Mediación en un centro educativo deberá adaptarse a las posibilidades contextuales de cada realidad escolar. Este sistema es una propuesta de De Prada y López, (2008), que sugiere como una de las formas de incorporación de estrategias de resolución pacífica de conflictos:

- **Mediación Espontánea.** Una persona ve un conflicto e inmediatamente se ofrece para mediar entre las personas que lo han tenido.
- **Mediación Externa.** Cuando existe un conflicto en el Centro y no hay personas que puedan solucionarlo se recurre a alguna persona experta, de fuera del Centro, para intentar solucionarlo.

- **Mediación Institucionalizada.** Las personas que han tenido un conflicto recurren voluntariamente al Servicio de Mediación que tiene el Centro. Eligen a los mediadores-as, e intentan buscar un acuerdo para solucionar el problema. Esta mediación requiere la existencia de personas formadas en mediación.
- **Mediación Realizada por los Adultos.** Las personas adultas que forman parte de la comunidad educativa: padres, madres, profesorado y personal no docente) se forman en mediación escolar y se responsabilizan de intentar una solución pacífica de los conflictos que se generan el espacio escolar.
- **Mediación Realizada por los Iguales.** Una parte del alumnado del Centro se ha formado para resolver los conflictos a través de la mediación; cuando surge un problema entre dos alumnos, los mediadores se ofrecen para intentar resolver el conflicto de forma dialogada.
- **Comediación.** Contiene aspectos de la mediación institucionalizada. Son dos personas de diferentes colectivos son puestas por el sistema, las que realizan el proceso de mediación; *un profesor y un alumno, un padre y un profesor, etc.*

De Prada y López, (2008) consideran que para incorporar en un centro cualquiera de estas formas de mediación, existe un factor fundamental para el éxito del proceso: la formación específica. Puede parecer innecesario en el caso de mediación por adultos o en mediaciones espontáneas, que los profesores y los padres y madres hacen todos los días, pero la experiencia nos dice que incluso para la espontaneidad mediadora, es necesaria la formación en habilidades propias de los procesos de mediación en conflictos. La formación también es necesaria y fundamental, para que esta estrategia aporte los elementos educativos y de transformación de las personas, de las relaciones y del propio centro, que lleva asociados.

2.7.3. Fases de la mediación escolar

Uno de los modelos de mediación que más se adapta al ámbito escolar, desarrollado por Léderach, (Citado por Torrego, 2002) considera lo fases siguientes:

- **Premediación:** En esta fase se realiza una reunión por separado con cada persona en conflicto, en busca de una descarga emocional previa a la mediación conjunta. Se trata de la primera toma de contacto y conocimiento de los mediadores-as y cada parte. Se explica el mecanismo de la mediación y se hace un relato del conflicto y sus consecuencias.
- **Entrada:** Se realizan las presentaciones y se explican las condiciones y normas para poder realizar la mediación.
- **Cuéntame:** Cada una de las partes en conflicto relata lo que ha sucedido.
- **Situar el Conflicto:** Se realiza un análisis del conflicto, resaltando los aspectos en común que han expuesto las partes. Se pueden pedir aclaraciones.
- **Buscar Soluciones:** Se intenta realizar un nuevo enfoque para avanzar hacia la solución. Se pide a las personas en conflicto, por parte de los mediadores, que realicen un torbellino de ideas sobre posibles soluciones al conflicto.
- **El Acuerdo:** Se elige una solución, se analiza, y se redacta un acuerdo para su firma.

En el siguiente cuadro se resume de forma más concreta las habilidades y estrategias comunicativas que son necesarias para la mediación de conflictos escolares.

Tabla 2. Estrategias de la mediación

Fase	Personas en conflicto	Mediadores
Premediación	<ul style="list-style-type: none">- Relatar el conflicto individualmente. Posiciones y percepción de la situación.- Realizar una descarga	<ul style="list-style-type: none">- Situar el conflicto: ¿dónde, cómo, cuándo?- Buscar relaciones, sentimientos, intención de resolver.

	emocional.	- Averiguar las demandas para la reparación y las posibles soluciones.
Entrada	- Presentarse y aceptar las normas.	- Explicar el proceso y las normas. - Crear clima de diálogo y de confianza. - Dar expectativas.
Cuéntame	- Relatar el conflicto y ser escuchado por el otro. - Mantener turnos de palabra. - Expresarse en mensajes Yo: sentimientos y percepciones personales.	- Realizar escucha activa. - Mantener las normas de forma asertiva. - Empatizar sin tomar partido. - Controlar el lenguaje corporal.
Situar el conflicto	- Separar persona y problema: percibir la estructura del conflicto. - Utilizar mensajes Yo. - Empatizar. - Ponerse al nivel del otro: horizontalidad comunicativa.	- Clarificar: preguntas abiertas y cerradas. - Parafrasear. - Reflejar sentimientos. - Resumir: Estructurar el conflicto y definirlo. Historia. - Pasar del yo/tú al «nosotros».
Buscar soluciones	- Expresar las demandas, los intereses y las necesidades para una reparación. - Generar opciones.	- Resaltar intereses comunes. - Tener paciencia, creatividad: replantear asuntos sobre los intereses. - Realizar una lluvia de ideas; Técnica «seis sombreros» (De Bono).
El acuerdo	- Decidir las soluciones y los acuerdos de compromiso. - Firmar el acuerdo.	- Analizar la probabilidad de realización. - Redactar en el lenguaje de quien lo ejecutará: entendible y estructurado. - Mantener la imparcialidad en el acuerdo. - Realizar un seguimiento del acuerdo.

Fuente: Torrego (2002)

2.7.4. Clima organizacional en el proceso educativo

El clima organizacional en el proceso educativo según Freitez (1999) considera que un clima organizacional en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo, que contribuya al logro de metas propuestas y lograr eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Desde esta perspectiva el ambiente organizacional de una institución determina la actitud del docente al momento de alcanzar los objetivos propuestos y determinar su conducta y hábitos ante responsabilidades asignadas dentro de la organización, proporcionando armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo llegará con efectividad a los alumnos. Robins y Judge (2008) consideran que una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Por su parte Guerrero (2001) considera que para que una institución educativa sea satisfactoria, provechosa y productiva debe ofrecer oportunidades a los participantes a satisfacer todas sus necesidades básicas. Es decir, un efectivo clima organizacional es aquel que satisface todas las necesidades básicas de sus integrantes. En la misma línea, el autor considera que las necesidades básicas de los estudiantes, profesores, empleados y directivos, son medios adicionales para definir los factores del clima organizacional educativo. Los teóricos del clima organizacional educativo, reinterpretando los cinco niveles de las jerarquías de las necesidades, afirman que ninguna institución educativa podrá tener un clima positivo (provechoso – productivo y satisfactorio). Si no satisface las siguientes esenciales para sus miembros.

En este sentido, Farro (2002) afirma que se comprende que el clima organizacional está relacionado con el estado relativamente duradero del ambiente interno de una institución, el cual es experimentado por los miembros que la conforman e influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales sirven de soporte para poder

alcanzar resultados satisfactorios lo cual implica la actitud del individuo responde a una condición enmarcada dentro del sentido de pertenencia, compromiso con la misión y la visión de la institución, e identificación con las actividades que le corresponde realizar como parte de su responsabilidad, así como también la comunicación efectiva con los demás integrantes de la institución.

Para Arana (2002) son variados los factores que influyen en cualquier clima organizacional y también varían las diversas actuaciones de los profesores y directivos de un colegio. Por eso, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al clima organizacional desarrollado, si este es incongruente con los principios que sustentan la educación o positiva y no presentar problemas, realizando su tarea con agrado y abnegación.

Finalmente Robins y Judge (2008) consideran que el clima organizacional se modifica a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones. Del mismo modo, el clima organizacional enfoca como la base de la organización a las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todos estos componentes en las dimensiones organizacionales del contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, el rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. Por lo tanto, conocer y estudiar el clima organizacional, es una condición fundamental para el desarrollo y éxito de la institución educativa.

2.7.4.1. Gestión del clima organizacional y la convivencia educativa.

Es necesario comprender que existe una simbiosis indisoluble entre organización educativa y clima organizacional. Puesto que un buen clima organizacional en una organización educativa toma en consideración una serie de prácticas que tienen el fin de contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes. Su evidencia dice relación con

la existencia de prácticas para: facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades; favorecer la no discriminación y a la diversidad sociocultural de los estudiantes; apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en sus aprendizajes; promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes según el caso (Salgado, 2008).

En ese sentido el desarrollo de la gestión del clima organizacional y la convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los estándares considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la confirmación de redes de apoyo al mismo en su entorno. Salgado (2008) propone los siguientes ámbitos:

- a. *El directivo y su equipo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.* Un adecuado clima de trabajo favorece el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo que son aspectos fundamentales para la consecución de metas de aprendizaje e institucionales. Por ello, para propiciar un clima laboral favorable, el directivo y su equipo junto con exigir altos estándares de cumplimiento, debe reconocer logros y favorecer lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal de la institución.
- b. *El directivo y su equipo promueven un clima de colaboración entre la institución educativa, los estudiantes y los padres.* La participación de los padres es un aspecto crucial para el logro de metas de aprendizaje. En este sentido, los directivos y docentes deben promover una cultura donde los padres sean considerados protagonistas del proceso de aprendizaje de los estudiantes. Para ello es fundamental que junto con informar periódicamente a éstos sobre los avances del rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, es fundamental que los padres se involucren en el proyecto educativo de la institución.

- c. *El directivo y su equipo articulan la definición del proyecto educativo con las características del entorno.* La educación y la sociedad están en permanente interacción; por ello el equipo directivo, como conductores del proyecto educativo de la institución que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde estrecha relación con las condiciones socioeconómicas y culturales de su comunidad educativa.
- d. *El directivo y su equipo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.* La institución escolar no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.
- e. *El directivo y su equipo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.* Es fundamental que la comunidad educativa y el sostenedor estén involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ello, el directivo y su equipo deben difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del establecimiento.

El adecuado funcionamiento de la institución educativa está condicionado a la adecuada gestión del clima organizacional y la convivencia; es una de los factores fundamentales en la que el directivo puede influir directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. El clima organizacional comprende el ambiente escolar y las normas del sistema social; a las interacciones entre director, profesores, alumnos, padres y otras instancias de la comunidad educativa. La personalidad es a un individuo como el clima es a una organización. El cual está constituido por la realidad ambiental percibida y sentida en las múltiples interacciones de las personas entre estas y las variables de la organización interpretadas y valoradas desde la perspectiva de cada sujeto (Salgado, 2008).

En síntesis, el clima organizacional está constituido por una realidad ambiental percibida y sentida de las múltiples interacciones entre las personas y entre éstas y las variables de la organización, interpretadas y valoradas desde la perspectiva de cada sujeto. Por lo tanto, un clima escolar positivo es aquel que se presenta una gran cohesión de los profesores y estudiantes y apoderados, donde el respeto mutuo y la confianza son evidentes.

A partir de estas premisas, Valenzuela (citado por Salgado, 2008) recomienda para lograr un clima organizacional positivo de recomienda:

- Crear una estructura organizacional donde los roles sean instrumentos de comunicación al servicio de una relación humana plena.
- Crear un sistema normativo para todas las personas de la institución, que favorezca el desarrollo de la autoestima, autonomía, respeto mutuo y convivencia.
- Diseñar un sistema de toma de decisiones participativo que involucre a los interesados.
- Producir un sistema de comunicación abierto, complejo y funcional.
- Disponer de un espacio físico que ayude a los contactos personales.
- Revisar y reorientar los estilos de liderazgo.
- Revisar los estilos de resolución de conflictos.

2.7.4.2. Gestión del clima organizacional en la carrera de derecho.

El clima organizacional en una institución está condicionado a una serie de factores, sobre todo al ambiente interno de una institución, en las facultades de derecho, son recurrentes las pugnas políticas, ideológicas, personales y hasta familiares, los cuales condicionan el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales sirven de base para canalizar la obtención de metas institucionales, pues en muchos casos al no ser conducidos apropiadamente devienen en resultados insatisfactorios; pero en cambio si se logra controlar, sobre todo la actitud de los individuos, entonces se logra fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso con la misión y la visión de la institución, e identificación con las actividades que le

corresponde realizar como parte de su responsabilidad, logrando con ello empleando adecuadamente la comunicación efectiva con otros miembros de la institución, se optimiza y mejora el clima organizacional (Farro, 2002).

Para que marche adecuadamente el clima organizacional en la carrera de derecho, se requiere por tanto, altos niveles de liderazgo democrático, manejo eficiente de sistemas de comunicación horizontal y efectiva, crear una cultura organizacional que consensue un sistema normativo que favorezca el desarrollo de la autoestima, autonomía, respeto mutuo y convivencia, involucre a toda la comunidad universitaria en las toma de decisiones, el uso de espacios físicos que promuevan los contactos personales y revisar los estilos de enfrentar a los conflictos.

2.7.5. Técnicas de mediación de conflictos en el clima organizacional del proceso educativo,

Miro (2011) considera que a pesar de que la mayoría de autores convienen en señalar que la negociación es una habilidad innata en ciertas personas, la cual las hace más dadas a este tipo de encuentros, en los que suelen encontrarse cómodos y suelen llevarse el éxito, también se coincide en que la negociación tiene ciertas técnicas, sobre todo relacionadas con la preparación previa al encuentro, algunas claves del proceso durante su realización, y las conclusiones que al finalizar pueden resultar de una grandísima ayuda, dado que permitirán el aprendizaje y, por consiguiente, la mejora personal en este ámbito.

A partir de muchas investigaciones (Miro, 2011; Prada y López, 2008; García, 2011) sobre la negociación coinciden en señalar existen cuatro tipos diferenciados de técnicas de mediación en las que se emplean los métodos de negociación:

- El primero sería la **negociación competitiva, o ganar - perder**, según la cual una de las partes busca el propio beneficio a toda costa y con el mayor de los provechos sin tener en cuenta, cuánto sacrificio o perjuicio puede esto suponer para la otra parte. Este tipo de encuentro es característico por ciertas estrategias, como

peticiones irracionales o intransigentes, actitudes violentas o victimismo, no hay reciprocidad, no se respetan ciertos límites temporales o incapacidad por ceder. Este tipo de negociación usualmente se da entre grupos de poder, grupos políticos, etc., donde los grupos o individuos imponen sus criterios.

- El segundo tipo de negociación es la **negociación distributiva, o la suma cero**, caracterizada por una comunicación y una consideración prácticamente nula de la otra parte; básicamente consiste en que lo que una parte gana, la otra directamente lo pierde. Este tipo de negociación se da cuando una persona o grupo cede sus derechos o beneficios por el bien de la institución.
- Tercer tipo de estrategia de negociación es la llamada **negociación cooperativa, o ganar - ganar**, según la cual ambas partes intentan conciliar sus objetivos respectivos y buscan un encuentro en el que ambos se beneficien. De ahí que la colaboración se haga pensando en relaciones estables a largo plazo o que se considere a la otra parte como si fuera uno mismo. Esta técnica se da cuando los individuos o grupos comparten ganancias o pérdidas democráticamente en bien de la institución.
- Finalmente existe un tipo de negociación intermedio, la **negociación asistida o mediación**, en la cual las partes buscan un tercero imparcial que favorezca la comunicación y el entendimiento. Es decir, la mediación es una estrategia de resolución pacífica, en la que se ofrece a las personas en conflicto sentarse juntas, voluntariamente, con una tercera parte neutral para tratar de enfrentar su problema e intentar llegar a un acuerdo de una forma positiva y colaborativa (Miro, 2011).

Thomas y Kilmann desarrollan una encuesta para evaluar el manejo de conflictos (Prada y López, 2008) en la década de los setenta y se considera un clásico. Esta encuesta es todavía usada para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos.

Para el desarrollo de estrategias de manejo de conflictos, se trabajan con los estilos personales, los cuales se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (es asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (es cooperador). En la actualidad se conoce una variedad de estilos de manejo de conflictos:

–**Competencia:** Esta se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Esto significa que los demás creen que usted no apoya a los demás. Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que usted podría hacer cualquier cosa para lograr lo que desea, pero también que podría defender sus derechos o su postura.

Cuando alguien tiene que tomar las riendas para que algo funcione, o cuando existe algún problema de seguridad, éste es el estilo adecuado. Si existe diferencia de opiniones y usted sabe qué tiene que hacerse, quizás éste sea su proyecto y usted conoce los estándares, puede entrar en acción y decir qué debe hacerse para que se resuelva la diferencia. Este estilo es adecuado cuando deben tomarse decisiones no gratas a todos. Aunque para este estilo el conflicto es a veces necesario, utilícelo con cuidado y sea directo, asegurándose de que las personas entiendan exactamente lo que usted comunica.

–**Colaboración:** Representa lo mejor del comportamiento dominante; da apoyo y es asertivo y cooperativo. Es lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados. Los métodos colaborativos toman en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates siempre y cuando exista respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución posible. La colaboración permite que todos se comprometan. Aunque éste es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo.

–**Compromiso:** Es un estilo expedito que intenta identificar soluciones mutuamente beneficiosas o aceptables que casi satisfagan las metas o satisfagan parcialmente al grupo. Se encuentra a medio camino entre el apoyo y la falta del mismo y es también dominante y sumiso. Cuando usted se compromete, intenta hallar un camino medio que casi divida la diferencia entre lo que desea cada grupo.

Esto funciona adecuadamente si se enfrenta a limitaciones de tiempo o si precisa de una solución temporal. También funciona cuando no ha sido capaz de alcanzar ninguna solución en el pasado; constituye un buen primer paso. Si los recursos escasean y no hay oportunidad de incrementarlos, el compromiso podría ser la única solución.

–**Evasión:** Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo y no colaboran. Puede hacerse de forma diplomática evitando un asunto o posponiendo una discusión o inclusive saliéndose de la situación. Si evita el conflicto perderá la oportunidad de participar en un conflicto participativo que puede llevar a resolver problemas o a tomar decisiones. Puede utilizar la evasión para retrasar una discusión para que ocurra en algún momento más propicio, pero evitarla por completo es, por lo general, poco productivo. Puede retrasar una discusión cuando haya asuntos de mayor relevancia o cuando crea que los otros podrían estar en mejor disposición de lidiar con el tema. Si decide evitar el conflicto, sea específico en cuanto al límite que establezca, manéjelo en otro momento o con personas específicas.

Todas las anteriores estrategias de manejo de conflictos son necesarias dependiendo de la situación; no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones. Antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber más sobre nuestro propio estilo.

2.7.5.1. Estrategias de resolución de conflictos en el proceso educativo

La mediación en la gestión institucional.

Para García, (2011) la mayoría de las administraciones públicas han diseñado y puesto en marcha herramientas y materiales para favorecer la utilización de la mediación. Así, han difundido folletos, pegatinas, carteles y trípticos divulgativos con la pretensión de llegar a la sociedad y a los diferentes sectores de la comunidad educativa. Por otra parte, somos testigos de un creciente impulso de webs que tratan de apoyar la mediación escolar como recurso de mejora de la convivencia. Sin duda, la educación se va adaptando a nueva realidad en la que Internet se ha introducido a una gran velocidad en nuestra sociedad, significando un recurso con grandes posibilidades pedagógicas tanto en la transmisión de la información como en la formación.

La mediación escolar es una estrategia de resolución pacífica, en la que se ofrece a personas con un conflicto sentarse juntas, voluntariamente, con una tercera parte neutral (algún miembro del Equipo Mediador), hablar de su problema e intentar llegar a un acuerdo de una forma positiva y colaborativa. Uranga (citado por Prada y López, 2008) la implantación de un programa de mediación escolar en un centro educativo mejora de la convivencia, se manifiesta en una serie de consecuencias y hechos de carácter objetivo:

- Facilita un ambiente más distendido en el centro educativo.
- Favorece la preocupación por los demás.
- Busca estrategias para solucionar los problemas de forma no violenta.
- Mejora de las habilidades sociales.
- Favorece la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Los conflictos tienen a disminuir.
- Se buscan otras alternativas a las sanciones reglamentarias.
- Ayuda a que haya una mayor implicación de la comunidad educativa en el centro escolar.
- Favorece que haya una mayor responsabilidad en el alumnado quienes se involucran en el funcionamiento del centro.

- Disminuye el número de expedientes disciplinarios.

En el proceso de mediación en conflictos institucionales, de docentes, directivos y docentes alumnos docentes, etc., la experiencia y la literatura muestran bastantes éxitos en este tipo de negociaciones, principalmente en la empresa privada, pero debemos destacar el rol fundamental del mediador como facilitador de resolución de conflictos para un ámbito de aplicación tan nuevo como el docente; de donde podemos inferir que la mediación en entornos educativos puede resultar fructífera y positiva y es de esperar que la gestión de los conflictos en un sentido positivo y constructivo permiten mejorar al centro y a quienes participan en él.

De este modo, terminaríamos con actitudes de cualquier disputa o tirantez dentro del equipo docente, directivos y otros actores educativos que pueden afectar al buen quehacer no solo de los profesionales de la enseñanza, sino al buen funcionamiento del centro en sí; una actitud de cambio que en nuestros días se hace más necesaria y urgente, puesto que en el mercado laboral conflictivo, una política de gestión del personal docente autoritaria y falta de comunicación que resulta contraproducente y lesiva no sólo para quienes no encuentran posibilidad de defender sus puntos de vista, sino para el correcto funcionamiento del centro (Miro, 2011)..

Finalmente la adecuada gestión de los conflictos a través de una mediación, incidirá directamente en la calidad de los centros educativos. Ello implica reducir la discordancia en los centros educativos, gestionar positivamente el ambiente laboral, inciden directamente en el prestigio y calidad institucional.

La mediación en las relaciones entre docentes

Los conflictos entre docentes son muy frecuentes en las instituciones educativas de todo nivel, principalmente en las más complejas, donde se realizan, disputas electorales, o predominan los grupos de poder político, académico, económico u otras. Se recomienda que la dirección debe estar alerta ante posibles conflictos, pues como responsables de la gestión de personas, se deberá mantener un ambiente de cordialidad y comunicación, así como actuar de modo eficaz y profesional ante problemas entre el profesorado (Miro, 2011).

Los problemas derivados de ello se puede resumir en los siguientes:

- Problemas psicológicos: muchas veces las tensiones pueden provocar estrés, ansiedad y cuadros depresivos que tienen una incidencia directa, no sólo en la persona que lo sufre, sino también en la calidad de su trabajo y su desempeño.
- Incremento de las bajas laborales, lo cual afecta directamente al centro y a la gestión del mismo.
- Problemas físicos derivados directamente de las situaciones de estrés y/o tensión, casos de migrañas, dolores psicósomáticos y trastornos estomacales, entre otros; si no se gestiona un problema psicológico puede acabar derivando en uno físico.
- Las tensiones pueden provocar un enrarecimiento del clima laboral en los centros docentes.
- La poca, deficiente comunicación entre compañeros incide directamente en el empeoramiento de la calidad de la enseñanza.
- El hecho de no saber gestionar los conflictos entre los propios profesores les impide, poder gestionar eficazmente los conflictos que puedan tener sus alumnos.
- Finalmente, el centro puede perder prestigio rápidamente a ojos de la comunidad educativa y también de los padres de los alumnos y de los mismos alumnos. La mala gestión del personal y la existencia de tensiones entre el profesorado da una mala imagen del centro y de su calidad como profesionales de la educación (Prada y López, 2008).

Para enfrentar esta problemática se recurre a la mediación como un proceso de encuentro entre distintas partes enfrentadas en el que un tercero imparcial actúa como facilitador de la comunicación creando un espacio para ello y asegurando factores fundamentales para el diálogo, como son la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad. Sea como fuere, lo más importante en una mediación es tener claro que la solución no la tiene el mediador, sino las partes implicadas; a menudo se tiende a pensar que es el mediador quien, tras escuchar las peticiones y demandas de ambas partes, a modo de juez de un tribunal, sentencia a favor de una de

ellas. Pero nada más lejos de la realidad, porque el protagonismo lo tienen siempre las partes en conflicto, no el mediador. Este solamente tiene que favorecer el encuentro, crear ese espacio de igualdad en que las partes puedan encontrarse para dialogar y llegar a acuerdos. En ese sentido, la actitud que favorecerá el mediador será siempre la de cooperación y colaboración (Miro, 2011).

Por lo tanto, siguiendo a Prada y López, (2008), la mediación aplicada en conflictos entre docentes implica buscar una solución a una problemática concreta entre partes enfrentadas, recurrir a un mediador entre docentes y dirección no suele ser frecuente, tampoco cuando la problemática es entre profesores, sino que lo que predomina es la rigidez o la pasividad administrativa, o actitudes poco colaborativas, por parte de la dirección.

La mediación en el proceso de aprendizaje.

El objetivo principal de la experiencia del aprendizaje mediado es ofrecer al niño las herramientas adecuadas para enriquecerse de los estímulos: que el niño sea consciente de su desarrollo, que construya una concepción del mundo propia en la solución de problemas relacionados con la vida práctica y que desarrolle una actitud autónoma, activa y autodidacta que le garantice la adquisición de conocimientos y hábitos aplicables no sólo en un contexto escolar sino también en su vida diaria. El autor considera que un buen mediador debe tener en su perfil cualidades que le permitan ser modelo de aquello que va a mediar. Debe tener conocimiento de todo aquello que facilite o dificulte el correcto funcionamiento de los sujetos mediados.

Feuerstein (1996) plantea en su teoría de la Modificabilidad Cognoscitiva Estructural (MCE) que la inteligencia no es estática, sino dinámica; está en movimiento, en desarrollo y es modificable. Dos términos fundamentales para comprender esta teoría son *modificabilidad* y *estructural*. La *modificabilidad* es la capacidad de todo ser humano para cambiar en un sentido positivo y ascendente, es la característica que hace de la persona un ser en continuo cambio. Lo *estructural* refiere al hecho de que esa modificabilidad no es un mero cambio aislado, sino que parte de todo un conjunto de cambios que influyen de manera sustancial en el desarrollo

cognitivo del individuo. Uno de los principios relevantes de esta teoría es que se asume al ser humano como un sistema abierto al cambio, con capacidad propia para transformar la estructura de su funcionamiento. Por tal motivo, esta teoría posee un alto grado de permanencia, penetrabilidad y significado en el cambio producido.

Estrategias de mediación de conflictos en las relaciones interpersonales.

Arizaga y Tejeda (2000) establecen una serie de estrategias para el manejo de conflictos; la respuestas a un conflicto dependerá del grado de cooperación, que implica el nivel de compromiso de los individuos para rectificar el conflicto, dando satisfacción a los intereses a la otra persona y por otro lado la asertividad, que se entiende como el grado en que el individuo intenta corregir el conflicto para satisfacer sus intereses.

La combinación de la asertividad y cooperación permite establecer las siguientes técnicas de manejo de conflictos.

Tabla 3. Técnicas de manejo de conflictos

Técnica	Descripción	Frases típicas
Evitarlo (no asertiva no cooperativa)	En ocasiones es conveniente ignorar el conflicto; es preferible usar esta técnica cuando el conflicto es trivial, irrelevante; sobre todo cuando este conflicto puede distraer las emociones y conducirnos a pérdidas de tiempo innecesarias en un proyecto.	<i>“no le hagas caso”</i> <i>“solo quiere llamar la atención”</i>
Adaptarlo (No asertiva, pero cooperativa)	Es necesaria cuando la meta es mantener las relaciones armoniosas, cuando se anteponen los intereses comunes a las propias. Esta técnica es más aceptable cuando la persona gana para enfrentar problemas posteriores.	<i>“hacer el bien sin mirar a quien”</i>
Forzarlo (Asertiva pero no cooperativa)	El propósito es satisfacer las necesidades propias a expensas de las de la otra parte. Es una técnica eficaz para la solución rápida sobre asuntos importantes en los que se deben tomar decisiones desagradables y cuando no es necesario comprometer a otros en su solución.	<i>“tengo la sartén por el mango”</i>
Concesionario (Intermedia entre asertiva y cooperativa)	Busca la solución del conflicto en el que cada parte ceda algo de valor. Se emplea cuando otorgamos algo esperando recibir algo a cambio; en este proceso se tienen frustraciones,	<i>“ni para ti ni para mi”</i>

	pero también ganancias de ambas partes. Es una estrategia óptima cuando las partes logran satisfacer sus intereses. Es una técnica que se emplea cuando las presiones del tiempo exigen una solución oportuna.	
Cooperación (Asertiva y cooperativa)	Busca una solución ventajosa para todas las partes y que estas logren satisfacer sus intereses. Es una técnica que se puede emplear cuando las presiones de tiempo son mínimas o cuando las partes desean con seriedad una solución y el problema es demasiado importante para otorgar concesiones. Requiere más tiempo, porque se trata de buscar convencer a través de la persuasión la satisfacción de las expectativas de ambas partes.	<i>“la unión hace la fuerza”</i> <i>“todos para uno y uno para todos”</i>

Fuente: Elaborada en base a la propuesta de Arizaga y Tejeda (2000)

2.8. PROGRAMA DE APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Para García (2011) la utilización de la mediación en el escenario educativo es relativamente reciente, si lo comparamos con el desarrollo alcanzado en otras esferas como la familiar, laboral o internacional. Su incorporación al ámbito escolar se está produciendo de forma lenta, aunque sólida, y no sin dificultades, toda vez que debe competir en inferioridad de condiciones con los requerimientos instructivos de los planes formales, la necesidad de establecer tiempos y espacios específicos, en una realidad escolar excesivamente dominada por los aspectos burocráticos. Para poder materializar el programa, se propone el siguiente programa:

- a. Localización:** Carrera de Derecho de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- b. Responsable:** Dra. Violeta Badaraco Delgado
- c. Duración:** del 15 de Agosto al 15 de Diciembre del 2015
- d. Participan:** 30 estudiantes del VI ciclo de la carrera de Derecho del grupo experimental:
- e. Objetivo:** Desarrollar el programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, orientado a la mejora de la calidad del clima organizacional

en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

f. Justificación.

Los conflictos pueden ser abordados básicamente por tres vías: la del poder, la del derecho y la del interés. Las dos últimas han desarrollado una serie de procedimientos para intentar resolver los conflictos. En este programa se aplicaran algunas técnicas más habituales: la negociación y la mediación. Con la finalidad de mejorar la calidad del clima organizacional en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Los *objetivos* del programa de mediación de conflictos no sólo son prevenir la violencia, sino también que los miembros de la comunidad educativa aprendan estrategias para la resolución pacífica de los conflictos. Pueden destacarse los siguientes:

- Comprender el papel del conflicto en la vida de las personas.
- Practicar modelos colaborativos de resolución de conflictos.
- Favorecer el conocimiento de la mediación como estrategia particular de resolución de conflictos en el ámbito escolar.
- Instaurar la mediación como programa de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional.

g. Programación de actividades:

Fases	Duración
<p>Fase 1ª: Creación de condiciones</p> <p>El proyecto de mediación se pondrá en marcha con los estudiantes del VI Ciclo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.</p> <p>Para garantizar la viabilidad y compromiso con el proyecto, se organizará talleres al que asistirán los estudiantes involucrados como impulsores del proyecto.</p>	1 semana

<p>Se abordaran aspectos relacionados con la mediación de conflictos desde una perspectiva de mejora.</p>	
<p>Fase 2º: Formación</p> <p>Consiste en impartir la formación a los estudiantes interesados en convertirse en “mediadores”.</p> <p>Se desarrollaran las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mediación espontánea: se propicia la intervención directa y la solución interna entre los participantes del taller. – Mediación externa: se busca la intervención externa para lo cual se requiere experto externo. – Mediación institucional: se recurren a expertos internos y se buscan acuerdos institucionales. – Mediación realizada por iguales: en esta técnica los conflictos se resuelven entre ellos y se requiere cierta formación. – Comediación: se propicia que sean personas de distintos colectivos (alumno-profesor) los que asuman corresponsabilidades en la solución de conflictos. 	<p>2 semana</p>
<p>Fase 3º: Organización y puesta en marcha del servicio de mediación</p> <p>Consiste en propiciar la participación de los mediadores en la búsqueda de solución de los conflictos en la carrera. Las tareas fundamentales de esta fase son:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definición de funciones del equipo – Elaboración del material para uso del equipo de mediación – Organización de las sesiones de trabajo con los demás miembros de la carrera – Desarrollo de las sesiones de mediación – Difusión de las estrategias desarrolladas de mediación. 	<p>1 semana</p>

<p>4ª fase: Profundización en la mediación</p> <p>Consiste en una iniciativa formativa dirigida por miembros de los equipos de mediación de la carrera, quienes formularan un proyecto con acciones que permitan darle sostenibilidad al proyecto resolución de conflictos a través de la mediación, como medio de mejora del clima organizacional, fomentando en el futuro la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria.</p>	<p>1 semana</p>
--	-----------------

h. Estrategias de recojo de datos

- **Entrevistas participante a informantes clave**

Se considera fundamental la entrevista a dos directivos y tres docentes, con preguntas abiertas sobre la mediación de conflictos y el clima organizacional.

- **Grupos focales**

Se organizaron grupos focales para conocer los resultados de la aplicación del programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos en la mejora del clima organizacional

i. Evaluación

Se evaluará el programa, los actores, estrategias y recursos que se emplearan en el presente programa.

2.9. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS.

Comediación. Este proceso consiste en el apoyo o asistencia recíproca entre ambos actores del conflicto, por lo general contiene aspectos de la mediación institucionalizada. Son dos personas de diferentes colectivos, los que son incorporados al proceso de interacción del conflicto, las que realizan el proceso de mediación, en el ámbito educativo por ejemplo un profesor y un alumno, un padre y un profesor, etc. En el caso de conflictos escolares pueden intervenir los profesores que sirven en la comunidad, los ejercerán con mayor frecuencia la comediación realizada a los alumnos o padres de familia, por lo tanto se tiene a la comediación, como una técnica más

efectiva y objetiva y tiene la formación profesional y la suficiente autoridad para aportar a la solución de conflictos (Echeverri, 2014).

Cultura organizacional. Robbins y Judge (2009) consideran que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartidos es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de la organización.

Comunicación organizacional. Para Robbins y Judge, (2009) la comunicación es un proceso a través del cual una persona transmite mensajes o información a otra que recibe, se informa. Por ello la comunicación es transferencia y comprensión de significados. Desde esta perspectiva la comunicación ideal debe permitir que un pensamiento o idea se transmite como una imagen mental percibida por el receptor en las mismas condiciones que el emisor. Por lo tanto, el proceso comunicativo requiere de un acto comunicativo se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse, este pasa por el emisor y un receptor. El mensaje codificado, convertido en forma simbólica se transmite por algún medio (canal) al receptor quien traduce (decodificando) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

Competencia. Esta se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Esto significa que los demás creen que usted no apoya a los demás. Está orientada a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que usted podría hacer cualquier cosa para lograr lo que desea, pero también que podría defender sus derechos o su postura.

Colaboración. Representa lo mejor del comportamiento dominante; da apoyo y es asertivo y cooperativo. Es lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que

funcione para todos los involucrados. Los métodos colaborativos toman en cuenta las relaciones, permiten los desacuerdos y los debates siempre y cuando exista respeto mutuo y compromiso para hallar la mejor solución posible. La colaboración permite que todos se comprometan. Aunque éste es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo (García, 2011).

Conflicto. Fisas, (2001) define al conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia, que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado.

Mediación. La mediación es un sistema de resolución de conflictos y que en él son los implicados quienes se dan sus propias soluciones ayudados por un mediador. Además se suele añadir que el mediador es un tercero imparcial, debidamente cualificado, que sienta las bases para que las partes enfrentadas encuentren soluciones verdaderamente consensuadas y que lo hagan bajo la perspectiva del todos ganan y que su tarea consiste fundamentalmente en conseguir dos objetivos esenciales: por una parte, sustituir la idea de que el conflicto es algo destructivo por la idea de que puede ser un proceso constructivo e incluso positivo y por otra, restablecer la comunicación ya que es la única vía de solución del problema (Nadal, 2009)

Mediador. Pelayo (2011) considera que el mediador es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para que el procedimiento logre buenos resultados, siendo fundamental su actuación. El mediador puede tener, en el procedimiento, un papel activo ayudando a las partes, exponiéndoles distintos pareceres, abriéndoles distintos puntos de vista, pero siempre dejándoles a éstas la facultad de resolución del conflicto.

Mediación de conflictos. En el proceso de mediación en conflictos institucionales, de docentes, directivos y docentes alumnos docentes, etc., la experiencia y la literatura muestran bastantes éxitos en este tipo de negociaciones, principalmente en la empresa privada, pero debemos destacar el rol fundamental del mediador como facilitador de resolución de

conflictos para un ámbito de aplicación tan nuevo como el docente; de donde podemos inferir que la mediación en entornos educativos puede resultar fructífera y positiva y es de esperar que la gestión de los conflictos en un sentido positivo y constructivo permiten mejorar al centro y a quienes participan en él (García, 2011).

Técnicas de mediación de conflictos. Existen numerosos estudios que han reportado experiencias exitosas del empleo de técnicas de mediación; por ello hay numerosas técnicas y muchas clasificaciones; entre las que podemos encontrar: preguntas abiertas, cerradas, estratégicas, circulares, reflexivas; parafrasear, practicar la connotación positiva, escucha activa, empatía, lluvia de ideas, imaginación, creatividad del mediador, confrontación, sobre todo cuando el mediador le da la impresión que se dice lo contrario entre lo que se observa y lo que se dice (García, 2011).

Clima organizacional. Es el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo (Aguado, 2012).

Diseño organizacional. El diseño organizacional no es otra que la forma en que se estructuran las organizaciones. Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Los elementos de la estructura organizacional son: especialización en el trabajo, que permite subdividir los desempeños según tipo de acciones u ocupaciones; la departamentalización, es la subdivisión del trabajo agrupados por tareas comunes, según sus aptitudes y capacidades; la cadena de mando, es la línea de autoridad o unidad de mando que va de los niveles más altos a los últimos y viceversa; la extensión del control, determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene la organización; la centralización que describe que la toma de

decisiones está centrada en un solo punto y la descentralización, cuando la toma de decisiones está en función a los gerentes o los de abajo y la formalización está referido al grado en que se encuentran estandarizados los puestos de una organización (Robbins y Judge, 2009).

Evasión. Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más. Los evasores se comportan de forma sumisa, no prestan apoyo y no colaboran. Puede hacerse de forma diplomática evitando un asunto o posponiendo una discusión o inclusive saliéndose de la situación. Si evita el conflicto perderá la oportunidad de participar en un conflicto participativo que puede llevar a resolver problemas o a tomar decisiones. Puede utilizar la evasión para retrasar una discusión para que ocurra en algún momento más propicio, pero evitarla por completo es, por lo general, poco productivo. Puede retrasar una discusión cuando haya asuntos de mayor relevancia o cuando crea que los otros podrían estar en mejor disposición de lidiar con el tema. Si decide evitar el conflicto, sea específico en cuanto al límite que establezca, manéjelo en otro momento o con personas específicas.

Gestión institucional. La **gestión institucional**, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares (García, 2011).

Mediación espontánea. Echeverri (2014) considera que la mediación espontánea ocurre cuando los conflictos de diverso tipo pueden tener causas diversas, por lo que la mediación espontánea ocurre cuando una persona ve un conflicto e inmediatamente se ofrece para mediar entre las personas que lo han tenido.

Mediación externa. En este tipo de mediación de conflictos, las organizaciones, las instituciones o un determinado grupo de personas enfrentan un conflicto y en ella no hay personas que puedan solucionarlo, para ello se recurre a alguna persona experta, de fuera de la institución, para intentar solucionarlo (Echeverri, 2014).

Mediación interna. En la mediación de conflictos, las organizaciones o un determinado grupo de personas enfrentan un conflicto y en ella son los mismos integrantes de estas que las personas puedan solucionarlo, para ello se recurre a alguna persona experta, dentro de la institución, para buscar la solución de los conflictos (Echeverri, 2014).

Proceso educativo. El **proceso educativo** es la descripción de la interacción social donde docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes interactúan en las acciones de transmitir conocimientos **valores y saberes en general como una interacción de enseñanzas y aprendizajes, según los modelos paradigmáticos vigentes.** La realidad, de todas maneras, es más compleja. El proceso educativo no suele ser unidireccional, sino que es **interactivo**: quienes están aprendiendo, también pueden enseñar. Así el conocimiento se construye de forma social (Castro, 2001).

**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS	
Técnicas de mediación de conflictos	Mediación espontánea	<ul style="list-style-type: none"> - Intervención directa - Solución interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Muchas veces - Pocas veces - Muy pocas veces - No responde 	<p>Técnica cualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Grupos focales - Observación participante 	
	Mediación externa	<ul style="list-style-type: none"> - Intervención externa - Requiere experto externo 			
	Mediación institucionalizada	<ul style="list-style-type: none"> - Recurren a expertos internos - Se buscan acuerdos institucionales 			
	Mediación realizada por iguales	<ul style="list-style-type: none"> - Los conflictos se resuelven entre ellos. - Requiere formación 			
	Comediación	<ul style="list-style-type: none"> - Son personas de distintos colectivos (alumno-profesor) - Corresponsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmación - Cooperación 		<p>Técnica cuantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.
	Competir	<ul style="list-style-type: none"> - Disputa - Forzar resultados 			
	Colaborar	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Resolución de problemas 			
	Transigir	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Compartir 			
	Evadir	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar - Retractase 			
	Complacer	<ul style="list-style-type: none"> - Alivio - Acomodo 			

Variable Dependiente

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS	
Clima organizacional	Potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Innovación - Recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy eficiente - Eficiente - Deficiente - Muy deficiente - No responde 	Técnica cualitativa: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Grupos focales - Observación participante 	
	Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Toma de decisiones - Comunicación organizacional 			
	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad - Conflicto y cooperación - Motivación - Trabajo desafiante 			
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Relación intergrupala - Niveles jerárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Muchas veces - Pocas veces - Muy pocas veces - No responde 	Técnica cuantitativa: <ul style="list-style-type: none"> - Escala de Clima Organizacional
		Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático - Burocrático - Autocrático 		
		Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Auto percepción 		
		Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa - Castigo 		
		Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Oportunidad 		
		Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia - Aceptabilidad 		
		Claridad y coherencia en la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia - Adecuación - Oportunidad 		
		Valores colectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Colaboración 		

3.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación corresponde a una investigación aplicada de tipo mixto, pues se empleó la investigación cuantitativa del tipo causal explicativa, que nos permitió validar las técnicas de mediación de conflictos

y evaluar la influencia en el clima institucional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Además se desarrolló un estudio cualitativo del tipo de estudio de casos, pues nos ha permitido evaluar la búsqueda de solución a los conflictos institucionales a través de la mediación de conflictos, para mejorar el clima institucional en el caso de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para el estudio cuantitativo por tratarse de un estudio aplicado, causal explicativo se aplicó el diseño de investigación pre experimental de dos grupos no equivalentes:

$$\begin{array}{l} \text{GE} \quad \text{X} \quad \text{O}_1 \\ \text{GC} \quad \quad \quad \text{O}_2 \end{array}$$

Dónde:

GE: Grupo experimental

GC: Grupo control

X: Aplicación de la variable independiente

O₁: Evaluación pos test al grupo control

O₂: Evaluación pos test al grupo experimental

Para el efecto se aplicó el programa, cuyo propósito fue desarrollar el programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, orientado a la mejora de la calidad del clima organizacional en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Se propuso como hipótesis alternativa:

El empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Y como hipótesis nula:

El empleo ineficiente de las técnicas de mediación de conflictos, No influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Para lo cual se empleó como prueba de hipótesis la T de Student para muestras relacionadas, con el apoyo del Software SPSS v.22.

Para la interpretación de datos cualitativos se empleó la técnica de análisis interpretativo que consistió en la categorización, reducción de datos, análisis descriptivo y la interpretación o teorización.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población.

El total del universo poblacional estuvo conformado por 1060 estudiantes y 39 docentes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

3.4.2. Muestra.

Muestra cuantitativa:

Por tratarse de un estudio aplicado, la muestra fue determinístico, pues los grupos ya están constituidos y el tamaño muestral estuvo conformado por:

Grupo experimental: 30 estudiantes del VI ciclo de la carrera de Derecho

Grupo control: 30 estudiantes del V ciclo de la carrera de Derecho.

Muestra cualitativa:

Se empleó el muestreo teórico, para las entrevistas, se eligieron 5 docentes de ellos dos directivos y tres docentes de base. Para cada grupo focal se consideró entre 6 a 10 integrantes y se constituyó de la siguiente manera:

Número de grupos focales

Ciclo	Sexo	Grupos
V	M	1
	F	
VI	M	1
	F	1
Total		03

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos cualitativos fueron:

- **Entrevistas.** Se trata de aplicar entrevistas participantes tanto a los directivos y docentes de la carrera de Derecho.
- **Grupos focales.** Esta técnica permite recopilar datos cualitativos a través de una técnica participativa grupal, aplicados a los estudiantes de la carrera de derecho, objetos de estudio consistente en tres grupos focales.
- **Observación participante.** Técnica cualitativa que se empleará para observar el comportamiento de las dos variables en desarrollo del estudio de caso.

Los instrumentos utilizados en esta investigación, para la recolección de datos cuantitativos fueron:

3.5.1. La Escala de Clima Organizacional (EDCO),

Fueron desarrollados por Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana en Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz; con el propósito del estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa SPSS V. 22

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- No saludable: De 40 a 93 puntos.
- Por mejorar: De 94 a 147 puntos
- Saludable: Puntajes entre 148 y 200.

Sub escalas: En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- i. Relaciones interpersonales
- j. Estilo de dirección
- k. Sentido de pertenencia
- l. Retribución
- m. Disponibilidad de recursos
- n. Estabilidad
- o. Claridad y coherencia en la dirección.
- p. Valores colectivos

3.5.2. Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

Esta encuesta fue desarrollada por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman es un instrumento clásico para evaluar el manejo de conflictos. Esta encuesta es usada para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Para su aplicación se debe leer detenidamente cada una de las preguntas del instrumento de manejo del conflicto de Thomas - Kilman y responder en la hoja de respuestas, luego se debe seguir los pasos siguientes:

- f. Contar el número de respuestas obtenidas en las columnas correspondientes a los estilos de manejo del conflicto: Competir, Colaborar, Transigir, Evadir Y Complacer. Coloque el total de cada una en la columna respectiva.
- g. En la hoja de tabulación del cuestionario, ubicar la puntuación obtenida en cada columna y márkela con un círculo o una equis (x). A continuación, una cada uno de los puntajes obtenidos en el mismo orden de las columnas y elabore la gráfica resultante de su perfil de manejo del conflicto, considerando el instrumento antes mencionado.
- h. Leer todo lo relacionado a los estilos de manejo del conflicto y la interpretación de las puntuaciones y ubique sus resultados considerando el gráfico resultante: los más altos, los bajos y aquellos que pudieran considerarse en equilibrio.
- i. Las puntuaciones más altas corresponden a los estilos básicos de manejo del conflicto, de acuerdo con el instrumento de Thomas – Kilman, las más bajas, corresponden a los estilos menos utilizados. Las puntuaciones promedio, corresponden a un equilibrio en el manejo del conflicto, considerando los estilos mencionados.

- j. Finalmente, considerando la lectura realizada y sus resultados, se elaboró un análisis de los mismos, tanto ítem a ítem, por dimensión y por variable y emitan su opinión al respecto.

3.5.3. Validez y Confiabilidad

A. Evaluación de la Validez

Instrumento de la variable Independiente: Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

Tabla 4. Resultado de juicio de expertos de validez del Cuestionario de Thomas - Kilman

Apellidos y Nombres del experto	Grado Académico	Cargo e Institución	Opinión de aplicabilidad	puntaje	Calificación	Promedio de valoración
1. Víctor Fernández Álvarez	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	100%
2. Francisco Morales Garcés	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	
3. Moisés Huerta Rosales	Doctor	UNMSM	Factible	100%	Muy buena	

Interpretación: Dada la validez del instrumento por juicio de tres expertos, donde el Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos obtuvo un valor promedio de 100 % podemos deducir que el instrumento tiene validez perfecta.

Instrumentos de la variable dependiente: La Escala de Clima Organizacional

Tabla 5. Resultado de juicio de expertos de validez de la Escala de Clima Organizacional

Apellidos y Nombres del experto	Grado Académico	Cargo e Institución	Opinión de aplicabilidad	puntaje	Calificación	Promedio de valoración
1. Víctor Fernández Álvarez	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	100%
2. Francisco Morales Garcés	Doctor	ULVR	Factible	100%	Muy buena	
3. Moisés Huerta Rosales	Doctor	UNMSM	Factible	100%	Muy buena	

Interpretación: evaluada la validez del instrumento por juicio de tres expertos, sobre la valoración de la Escala de Clima Organizacional, se obtuvo un valor promedio de 100 % podemos deducir que el instrumento tiene una validez perfecta.

C. Evaluación de la Confiabilidad

Instrumento de la variable Independiente: Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

Tabla 6. Resultado de la confiabilidad Cuestionario de Thomas - Kilman

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	30	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.912	30

Interpretación: Instrumento aplicado a 30 estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con 30 Ítems se obtuvo un valor de 0,912 % de Alfa de Cronbach, por lo que podemos deducir que el Cuestionario de Thomas - Kilman para enfrentar la solución de conflictos, tiene una excelente Confiabilidad.

Instrumentos de la variable dependiente: La Escala de Clima Organizacional

Tabla 7. Resultado de la confiabilidad de la Escala de Clima Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	60	100.0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.976	60

Interpretación: Instrumento aplicado a 60 estudiantes de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, cuenta con 40 Ítems se obtuvo un valor de 0,976 % de Alfa de Cronbach, por lo que podemos deducir que el test tiene una casi perfecta Confiabilidad, con lo que podemos deducir que la Escala de Clima Organizacional tiene una Confiabilidad Perfecta.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

4.1.1. Resultados del Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.

El análisis del Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos, se ha diseñado para identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas. Estas se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede describir la conducta de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas:

La asertividad o afirmación: definida como el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos.

La cooperación: definida como el grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

El cuestionario analiza los siguientes desempeños: la colaboración, el conciliador, el negociador, el evitador, la competitividad. La eficacia de una modalidad dada depende de los requisitos de la situación conflictiva específica y de la habilidad con que se utilice la modalidad.

Sobre la Competitividad o el desempeño forzado

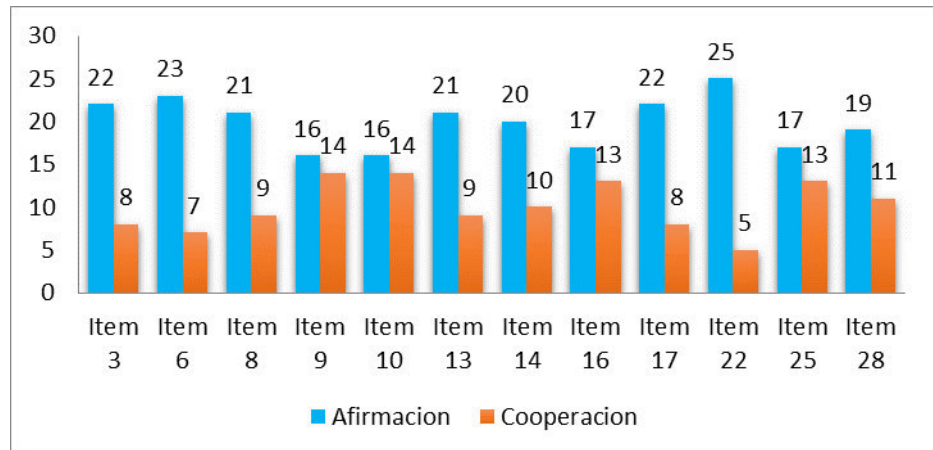


Figura 1. Competitividad

Del análisis de los resultados de la figura 1 sobre el desempeño de la competitividad o desempeño forzado, tenemos que, los estudiantes consideran mayoritariamente que su desempeño es de modo dominante la asertividad y es más deficitaria la cooperación. Esto demuestra que la mayoría de personas competitivas son asertivas y poco colaboradoras, los individuos persiguen sus propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, etc. Así la competitividad puede significar "defender los propios derechos", defender una postura que se considera correcta, o simplemente tratar de ganar.

Sobre la Colaboración o la capacidad de Resolución de problemas.

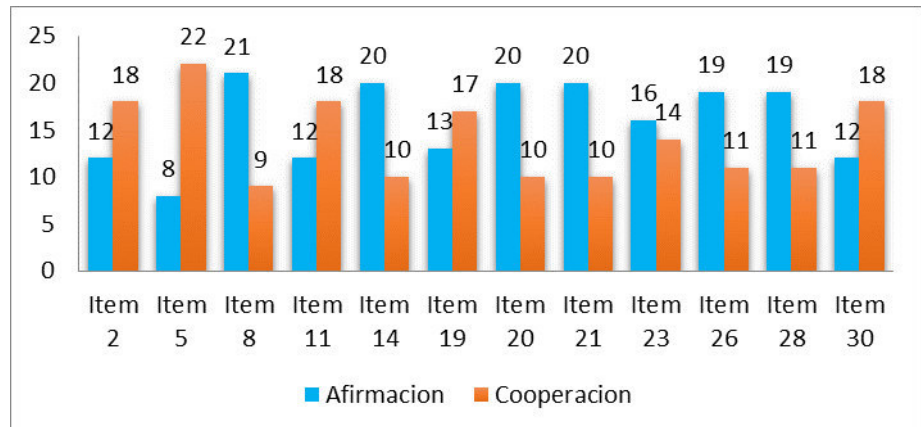


Figura 2. Colaboración

Según los resultados de los ítems mostrados en la figura 2 se observa que siete ítems de la colaboración o capacidad de resolución de problemas, tienen la dominancia de la capacidad asertiva y cinco de la capacidad cooperadora. Esto se confirma con la ficha técnica del cuestionario, donde se demuestra que el colaborador es al mismo tiempo asertivo y cooperador, es opuesto del evitador. Se demuestra que la colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles; o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

Sobre el Negociador, Compromiso, Capacidad de Compartir o Transigir.

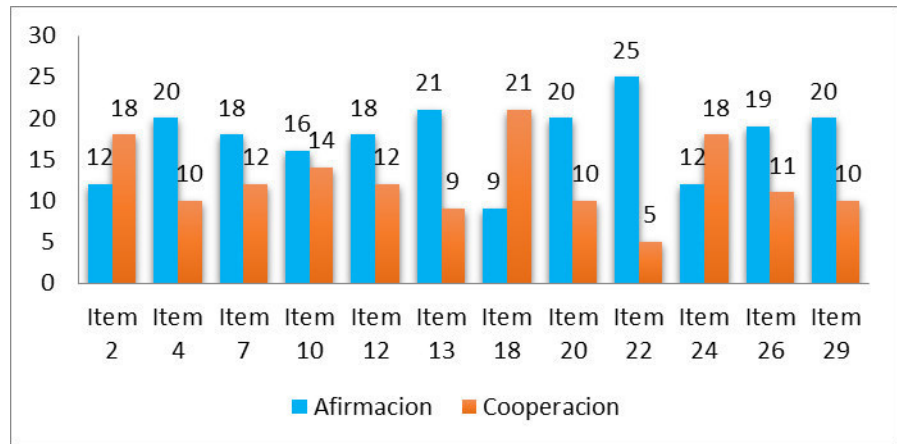


Figura 3. Negociación

Según los resultados de la figura 3 del Negociador, Compromiso o capacidad de Compartir o Transigir, se observa que hay dominancia de la asertividad sobre cooperación, aun cuando, por regla general el negociador se encuentra en un rango medio entre asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias; a intercambiar concesiones; o a buscar una posición intermedia rápida.

Sobre la Evitador, la capacidad de Evasión o Retractarse.

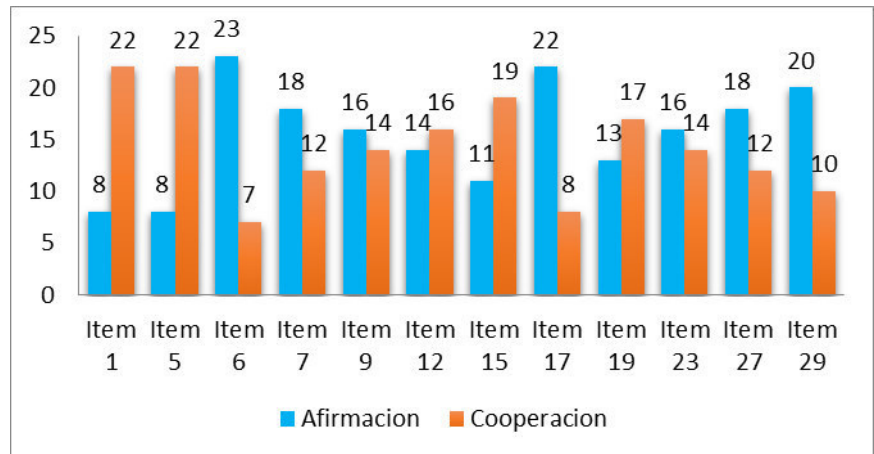


Figura 4. Evasión

De los resultados de la figura 4 del evitador, con la capacidad de evasión o retractarse, nos muestra que siete ítems caracterizan a la asertividad y cinco a la cooperación, lo cual muestra que el evitador es no asertivo y no colaborador del todo, pues no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta al conflicto, la evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema: posponerlo para una mejor oportunidad; o simplemente retirarse de una situación amenazante.

Sobre la Conciliador, acomodador o la capacidad de aliviar o Complacer

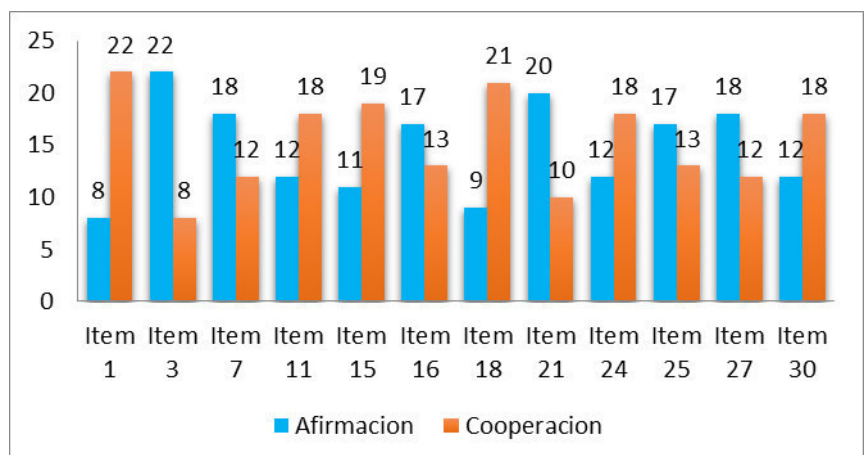


Figura 5. Conciliación

De los resultados de la figura 5 encontramos que un 50% de ítems fueron respondidos como asertivos y el restante 50% como cooperativo, lo cual

permite demostrar que el conciliador es no asertivo y colaborador, es opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de auto sacrificio en esta modalidad. La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.

Sobre el resultado de los cinco desempeños:

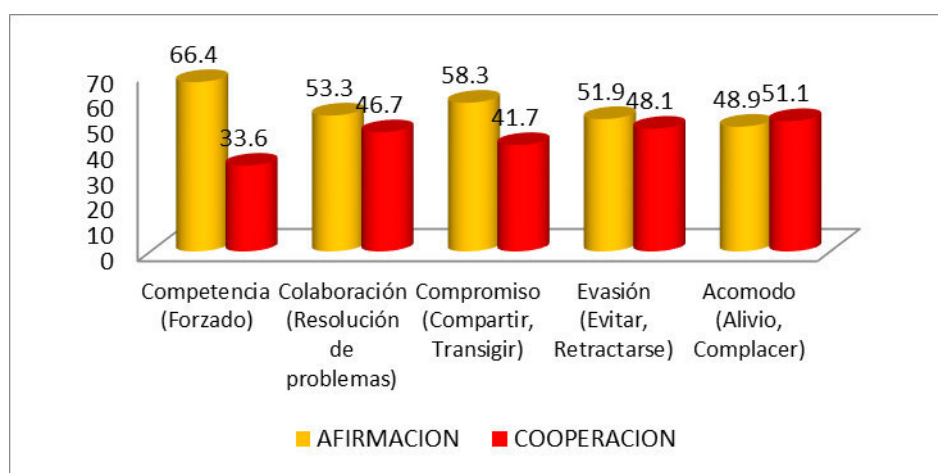


Figura 6. Resultados globales por desempeños

De los resultados comparativos y finales de los cinco desempeños ante los conflictos podemos concluir según la figura 6 que en la competencia, la colaboración, el compromiso y la evasión, predomina la asertividad sobre la cooperación, y en el conciliador predomina ligeramente la cooperación sobre la asertividad. Esto muestra que cada uno de los estudiantes es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas; nadie se caracteriza por un estilo único y rígido para manejar conflictos. Sin embargo, un individuo usa algunas modalidades mejor que otras y, por lo tanto, tiende a utilizarlas con mayor frecuencia, ya sea por su temperamento o porque tiene más práctica en su manejo. Las conductas para enfrentar conflictos usadas por un individuo son, entonces, el resultado tanto de su predisposición personal como de los requerimientos de la situación específica en que se encuentra.

Sobre el resultado de los cinco desempeños según los docentes:

Tabla 8. Resultado de los cinco desempeños según los docentes

	Competencia (Forzado)	Colaboración (Resolución de problemas)	Compromiso (Compartir, Transigir)	Evasión (Evitar, Retractarse)	Acomodo (Alivio, Complacer)	Promedio
AFIRMACIÓN	56.7	50	56.7	58.3	45	53.34
COOPERACIÓN	43.3	50	43.3	41.7	55	46.66
TOTAL	100	100	100	100	100	100

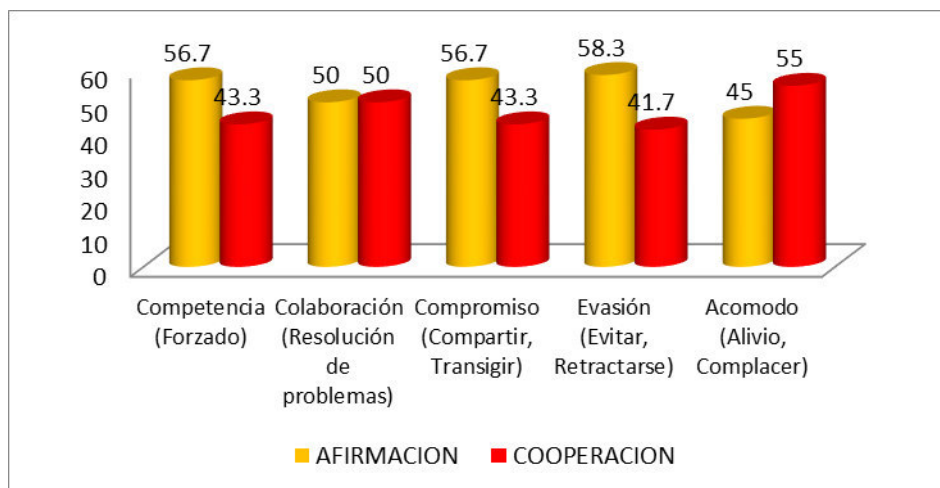


Figura 7. Resultado de los cinco desempeños según los docentes

De los resultados comparativos y finales de los cinco desempeños ante los conflictos podemos concluir según la figura 7 que el desempeño de la competencia, el compromiso y la evasión, predomina la asertividad sobre la cooperación, y en el conciliador predomina ligeramente la cooperación sobre la asertividad; finalmente en la colaboración se observa equidad entre asertividad y cooperación. Esto muestra que cada docente es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas; ninguno de ellos puede emplear el estilo único y rígido para manejar conflictos. Las conductas usadas por los docentes para enfrentar los conflictos son el resultado tanto de su predisposición personal como de los requerimientos de la situación a la que se enfrenta.

4.1.2. Resultados de la Escala de Clima Organizacional (EDCO),

4.1.2.1. Resultados de la Escala de Clima organizacional por dimensiones:

Relaciones interpersonales

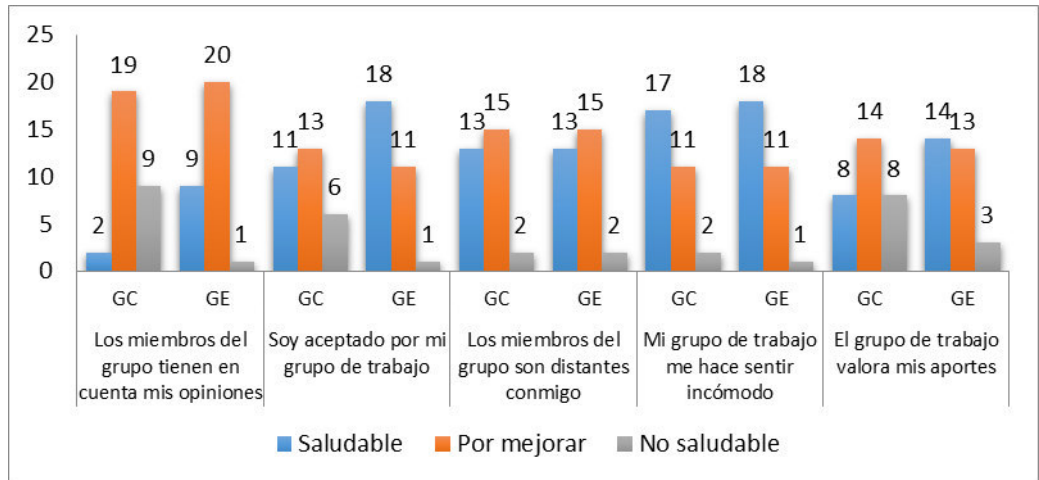


Figura 8. Resultados por ítems de las relaciones interpersonales

De la observación de los resultados presentados en la figura 8 sobre las relaciones interpersonales, tenemos que en tres ítems del grupo experimental el nivel de desempeño es saludable, contra dos ítems que consideran por mejorar. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental existen variaciones significativas, sobre todo en el ítem que considera que los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones y el grupo de trabajo valora sus aportes.

Estilos de dirección

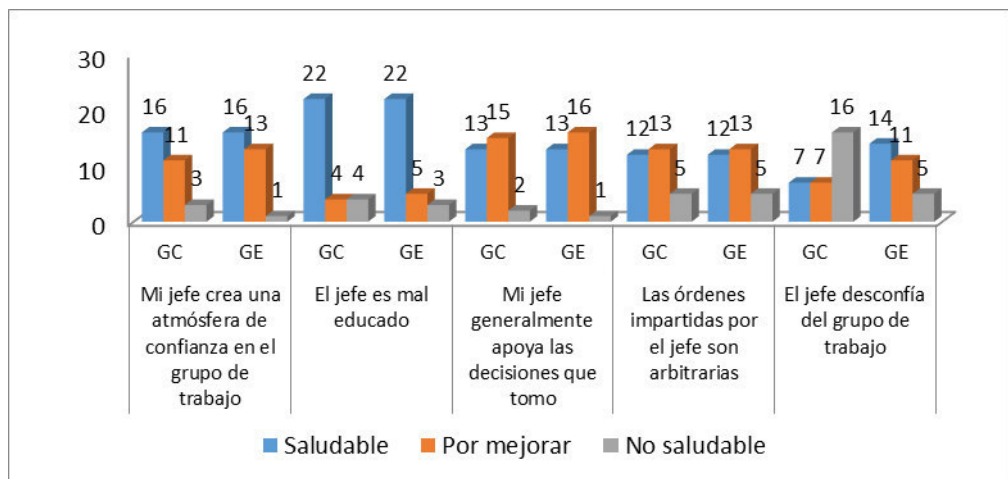


Figura 9. Resultados por ítems de los estilos de dirección

De la observación de los resultados presentados en la figura 9 sobre los estilos de dirección, tenemos que en tres ítems del grupo experimental el nivel de desempeño es saludable, contra dos ítems que consideran por mejorar. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental presentan variaciones importantes, sobre todo en lo concerniente a que el jefe desconfía al grupo de trabajo.

Sentido de pertenencia

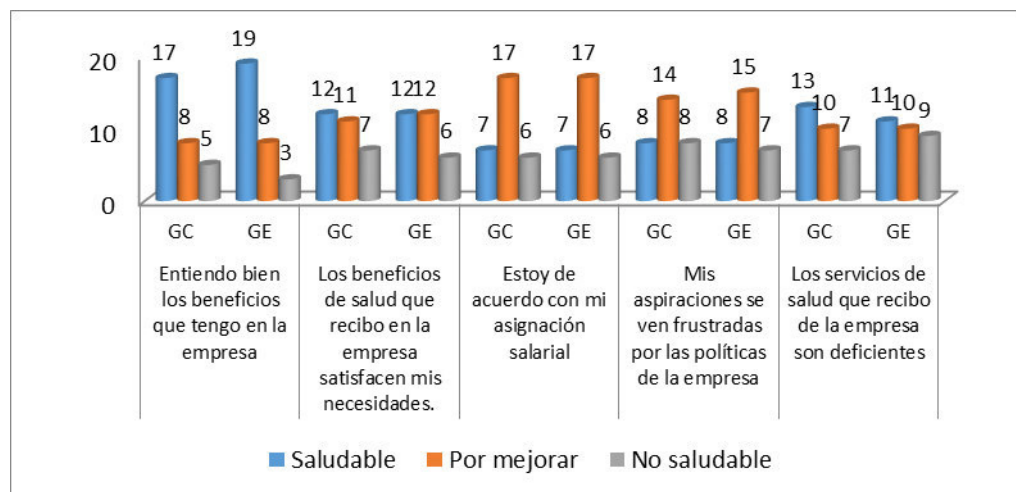


Figura 10. Resultados por ítems del sentido de pertenencia

Del análisis de los resultados expuestos en la figura 10 sobre el sentido de pertenencia, tenemos que entre los ítems del grupo experimental y el grupo control no hay muchas diferencias, pero para la mayoría prima el nivel por mejorar. De otro lado se observa que en los resultados del grupo control y el grupo experimental existen variaciones mínimas, lo cual se demuestra que el sentido de pertenencia no es tomando en cuenta por los grupos de trabajo para el desarrollo de la salud del clima organizacional.

Retribución

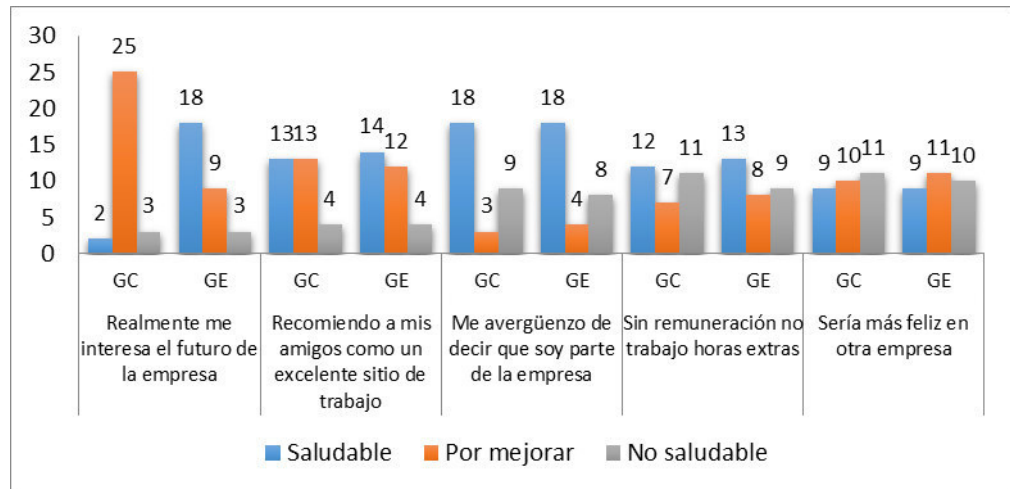


Figura 11. Resultados por ítems de retribuciones

Del análisis de los resultados presentados en la figura 11 sobre las retribuciones, se observa que entre los ítems del grupo experimental y el grupo control no hay muchas diferencias, pero para la mayoría prima el nivel de clima saludable. De otro lado, del análisis de los resultados del grupo control y el grupo experimental, se observa que existen variaciones mínimas, lo cual se demuestra que las retribuciones no son un factor muy importante en el desarrollo de la salud del clima organizacional. Aunque si se muestra una diferencia significativa en el ítem referido que a los participantes si les interesa el futuro de la institución.

Disponibilidad de recursos

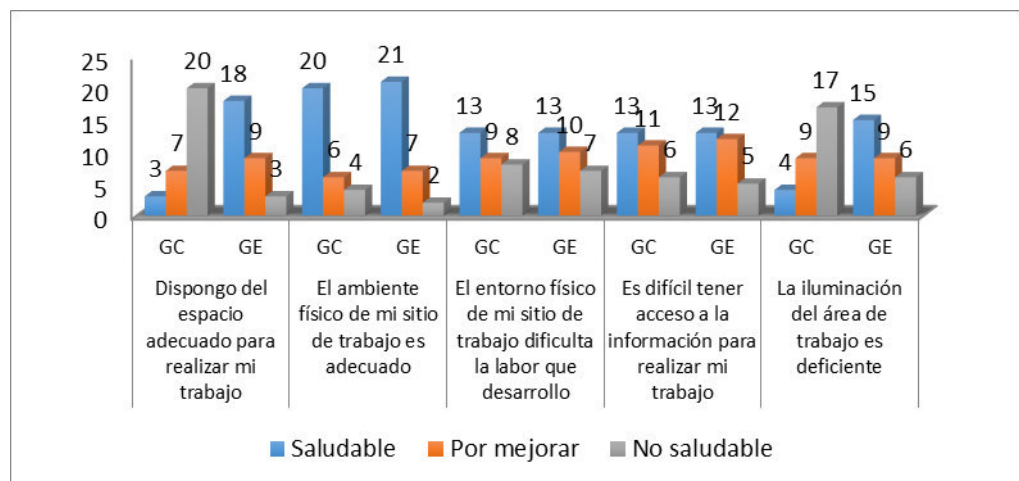


Figura 12. Resultados por ítems de la disponibilidad de recursos

De la observación de los resultados presentados en la figura 12 sobre la disponibilidad de recursos, tenemos que en todos los ítems del grupo experimental el nivel de desempeño es saludable. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental presentan variaciones importantes, sobre todo en lo concerniente a que se dispone de espacio adecuado para realizar el trabajo y la iluminación del área de trabajo es deficiente.

Estabilidad

De la observación de los resultados presentados en la figura 13 sobre la estabilidad, se tiene tenemos que en tres ítems del grupo experimental el nivel de desempeño es saludable, contra uno por mejorar y otro no saludable. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental no presentan variaciones importantes, lo cual nos permite afirmar que la estabilidad en la institución no es una dimensión muy importante en a ser considerado.

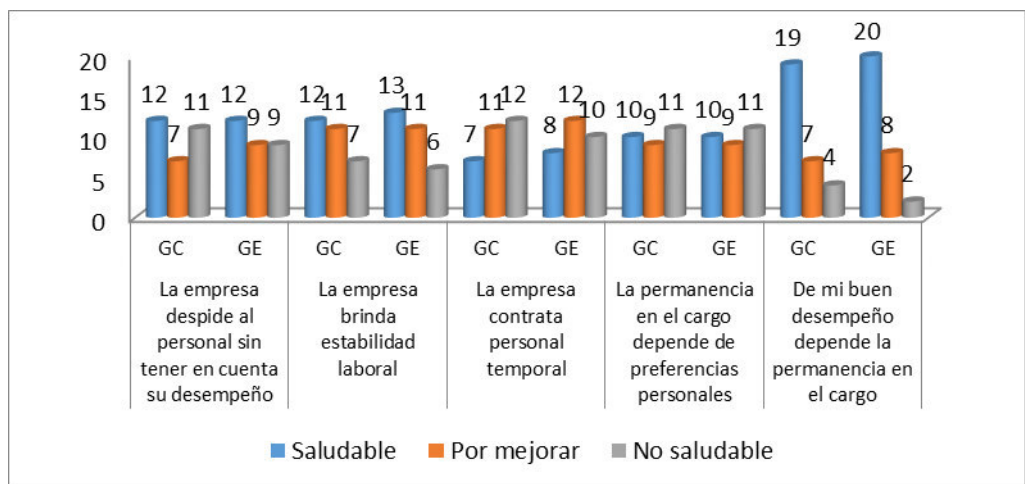


Figura 13. Resultados por ítems de la estabilidad

Claridad y coherencia en la dirección

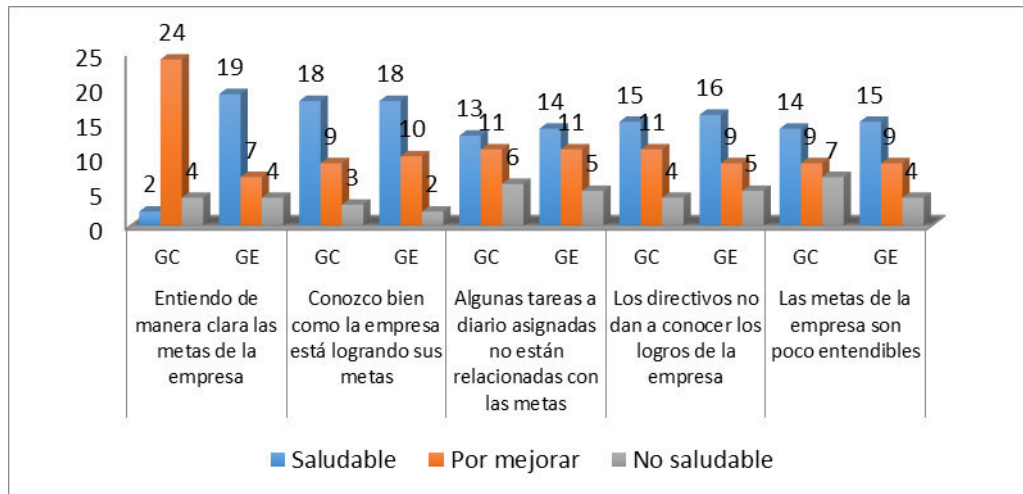


Figura 14. Resultados por ítems de la claridad y coherencia en la dirección

De la observación de los resultados presentados en la figura 14 sobre la claridad y cohesión en la dirección, tenemos que en todos los ítems del grupo experimental el nivel de desempeño es saludable. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental no muestran variaciones importantes, excepto en lo referido a que entienden las metas de la institución.

Valores colectivos

Del análisis de los resultados presentados en la figura 15 sobre los valores colectivos, tenemos que en cuatro ítems del grupo experimental consideran que el nivel del clima esta por mejorar contra uno saludable. De otro lado podemos observar que entre los resultados del grupo control y el grupo experimental presentan variaciones importantes, solo en dos ítems referidos a que el trabajo en equipos con otras dependencias es bueno y las otras dependencias responden bien a las necesidades laborales.

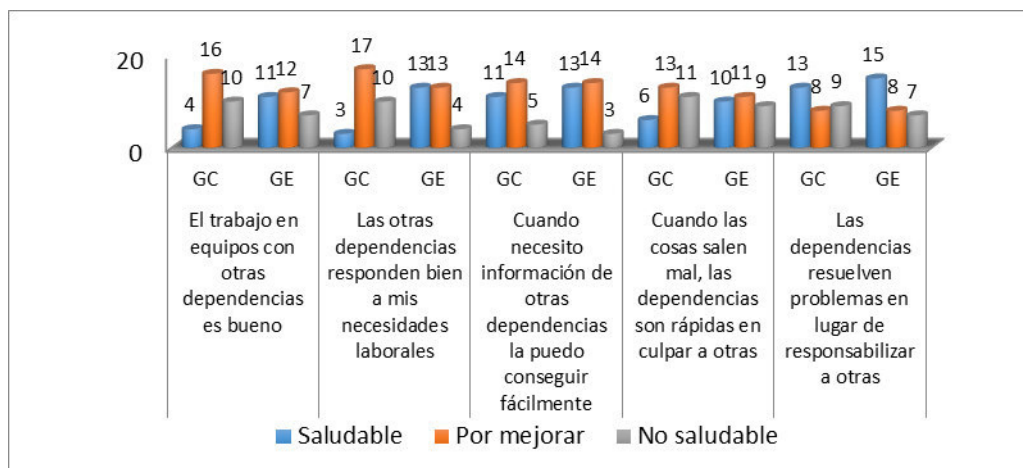


Figura 15. Resultados por ítems de los valores colectivos

4.1.2.2. Resultados de la Escala de Clima organizacional por niveles:

Relaciones interpersonales

Tabla 9. Relaciones interpersonales

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	1	3.33	0	0
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	10	33.3	7	23.3
Saludable	De 19 a 25 puntos	19	63.3	23	76.7
Total		30	100	30	100

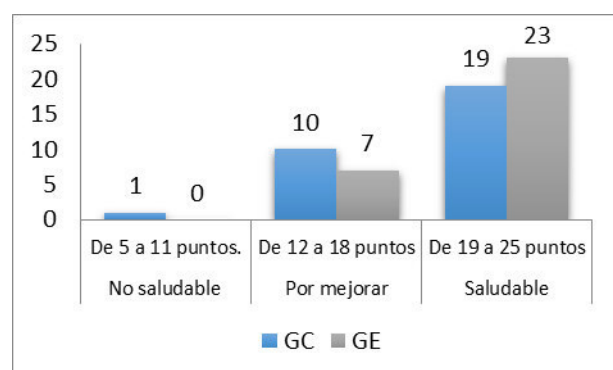


Figura 16. Relaciones interpersonales

Del análisis de los resultados de la tabla 2 y figura 16 sobre las relaciones interpersonales podemos afirmar que en el grupo control el 64 % considera que el clima es saludable, mientras que para el grupo experimental alcanzo el 76,7% de apreciación como clima saludable. Esto implica que las relaciones interpersonales en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir el grado en que los estudiantes se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas es superior.

Estilos de dirección

Tabla 10. Estilos de dirección

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	1	3	0	0
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	10	33	8	27
Saludable	De 19 a 25 puntos	19	63	22	73
Total		30	100	30	100

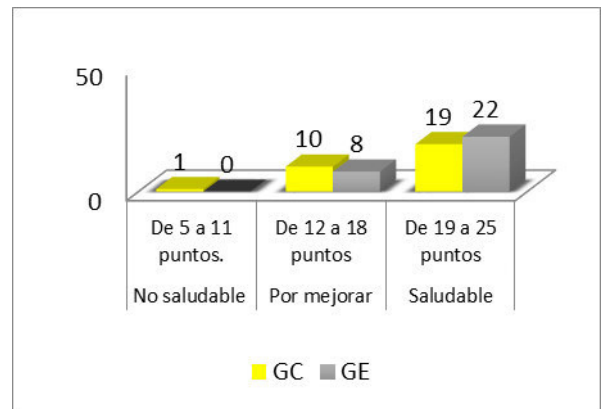


Figura 17. Estilos de dirección

Del análisis de los resultados de la tabla 3 y figura 17 sobre los estilos de dirección, podemos afirmar que en el grupo control el 63% considera que el clima es saludable, mientras que para el grupo experimental alcanzo el 73% de apreciación como clima saludable. Esto implica que los estilos de dirección en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir el grado en que los estudiantes consideran que es muy importante el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia

Tabla 11. Sentido de pertenencia

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	2	7	2	7
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	14	47	11	37
Saludable	De 19 a 25 puntos	14	47	17	57
Total		30	100	30	100

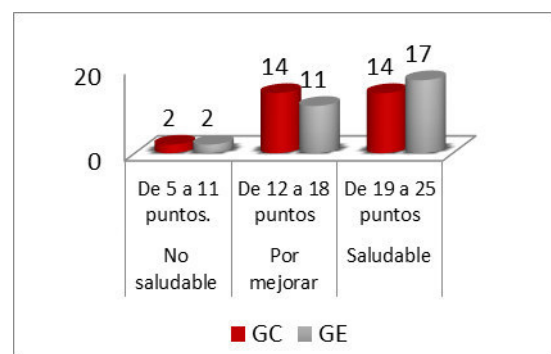


Figura 18. Sentido de pertenencia

Del análisis de los resultados de la tabla 4 y figura 18 sobre el sentido de pertenencia, se puede afirmar que en el grupo control el 47% considera que el clima debe mejorar y el mismo porcentaje considera saludable, mientras que para el grupo experimental alcanzo el 57% de apreciación como clima

saludable. Esto implica que el sentido de pertenencia en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir, para los estudiantes es fundamental el grado de orgullo derivado de la vinculación a la institución. Eso quiere decir que prima el sentimiento de compromiso y [responsabilidad](#) en relación con sus objetivos y programas.

Retribución

Tabla 12. Retribución

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	4	13	1	3
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	11	37	11	37
Saludable	De 19 a 25 puntos	15	50	18	60
Total		30	100	30	100

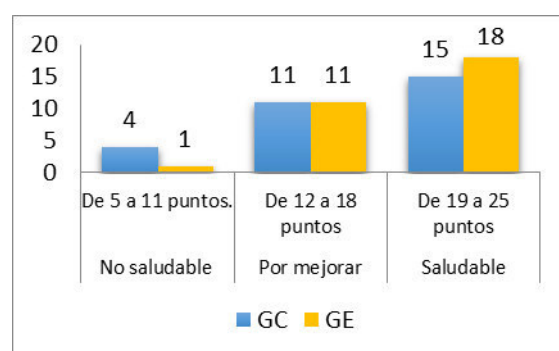


Figura 19. Retribución

Del análisis de los resultados de la tabla 5 y figura 19 sobre la retribución, se puede afirmar que en el grupo control el 50% considera que el clima es saludable, mientras que para el grupo experimental alcanzo el 60% de apreciación como clima saludable. Esto implica que la apreciación en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir, para los estudiantes es importante el grado de [equidad](#) en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos

Tabla 13. Disponibilidad de recursos

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	2	7	0	0
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	22	73	12	40
Saludable	De 19 a 25 puntos	6	20	18	60
Total		30	100	30	100

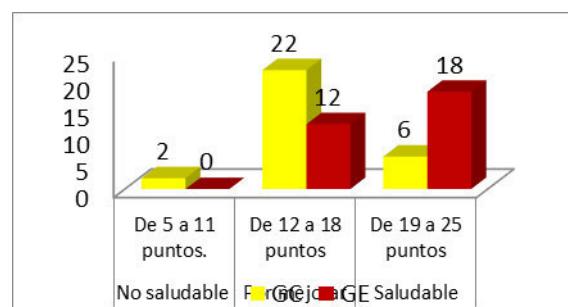


Figura 20. Disponibilidad de recursos

Del análisis de los resultados de la tabla 6 y figura 20 sobre la disponibilidad de recursos, se puede afirmar que en el grupo control el 73% considera que el clima requiere mejorar, mientras que para el grupo experimental considera que para el 60% de apreciación el clima es saludable. Esto implica que la percepción global en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir, para los estudiantes es de gran importancia generar la posibilidad en que el grado en que los empleados cuenten con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización eficiente de sus trabajo.

Estabilidad

Tabla 14. Estabilidad

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	5	17	3	10
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	12	40	12	40
Saludable	De 19 a 25 puntos	13	43	15	50
Total		30	100	30	100

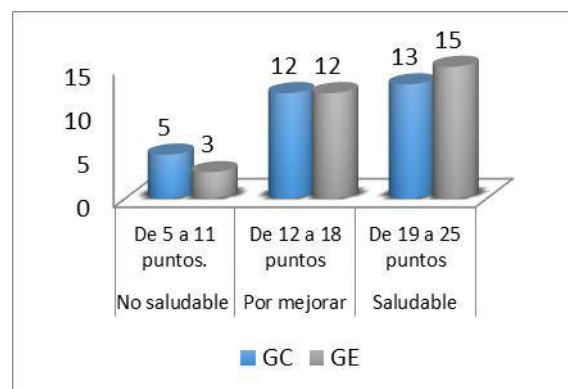


Figura 21. Estabilidad

Del análisis de los resultados de la tabla 7 y figura 21 sobre la estabilidad, se puede afirmar que en el grupo control el 43% considera que el clima es saludable, mientras que para el grupo experimental considera que para el 50% de apreciación el clima es saludable. Esto implica que la percepción en el grupo experimental es mejor que en el grupo control, es decir, para los estudiantes es de gran importancia posibilitar el grado en que los empleados ven en la institución, claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección

Tabla 15. Claridad y coherencia en la dirección

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	1	3	1	3
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	12	40	10	33
Saludable	De 19 a 25 puntos	17	57	19	63
Total		30	100	30	100

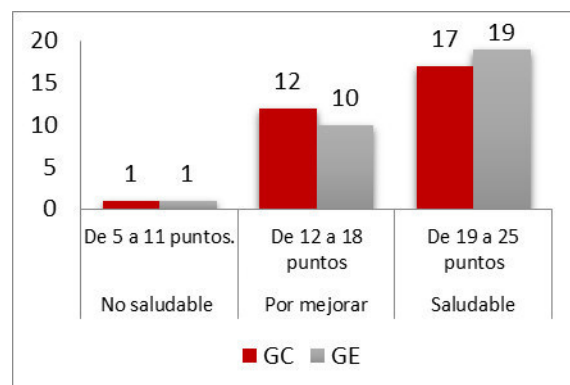


Figura 22. Claridad y coherencia en la dirección

Del análisis de los resultados de la tabla 8 y figura 22 sobre la claridad y coherencia en la dirección, se puede afirmar que en el grupo control el 57% considera que el clima es saludable, mientras que para el grupo experimental considera que para el 63% de apreciación el clima es saludable. Esto implica que la percepción en el grupo experimental es superior que en el grupo control, es decir, para los estudiantes es de gran importancia considerar el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la institución. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta dirección.

Valores colectivos

Tabla 16. Valores colectivos

		GC	%	GE	%
No saludable	De 5 a 11 puntos.	4	13	3	10
Por mejorar	De 12 a 18 puntos	13	43	12	40
Saludable	De 19 a 25 puntos	13	43	15	50
Total		30	100	30	100

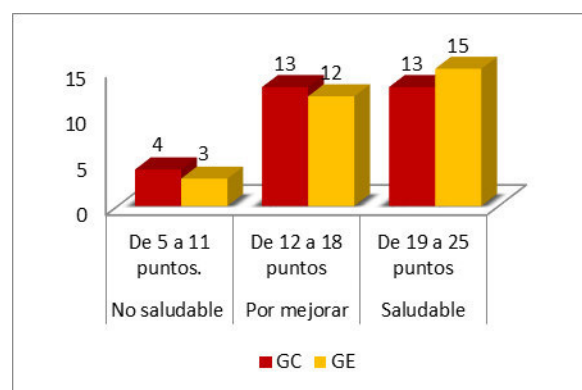


Figura 23. Valores colectivos

Del análisis de los resultados de la tabla 9 y figura 23 sobre los valores colectivos, se puede afirmar que en el grupo control el 43% considera que el

clima requiere mejorar, el mismo porcentaje considera que es saludable, mientras que para el grupo experimental considera que para el 50% de apreciación el clima es saludable. Esto implica que la percepción en el grupo experimental es superior que en el grupo control, es decir, para los estudiantes los valores colectivos, es de gran importancia considerar el grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

4.1.2.3. Resultados comparados de la Escala de Clima organizacional por niveles:

Tabla 17. Resultados comparados de los grupos control y experimental

Índice de salubridad	Valores	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
		f	%	f	%
NO SALUDABLE	De 40 a 93	3	10.0	0	0
POR MEJORAR	De 94 a 147	13	43.3	12	40
SALUDABLE	De 148 a 200	14	46.7	18	60
Total		30	100	30	100

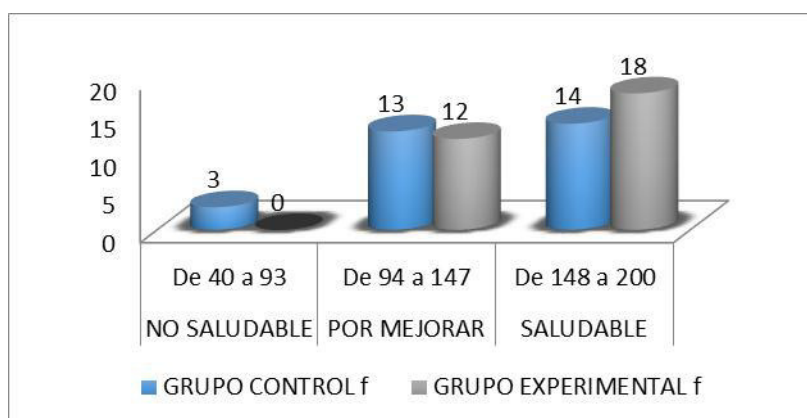


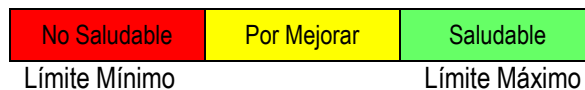
Figura 24. Resultados comparados de los grupos control y experimental

De los resultados comparados de los grupos control y experimental luego de la aplicación del Programa de solución de conflictos, se puede observar que en el grupo control, al que no se aplicó el programa, se presentan niveles de 53% por mejorar y un 46% de clima saludable; mientras que en el grupo experimental el 40% es por mejorar y un 60% de nivel saludable. Lo cual muestra que la aplicación del programa de solución de conflictos, pues mejora en un 14% al del grupo control; con lo que se evidencia que hay una

mejora sustantivamente el nivel del clima organizacional en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

4.1.3. Resultado Final de la Escala de Clima Organizacional del grupo experimental

Para determinar los niveles de salubridad del clima organizacional se han tomado los siguientes índices:



Índices por Ítem

No saludable de 1 a 2 puntos

Por mejorar de 3 a 4 puntos

Saludable de más de 4 a 5 puntos

Índices por dimensión

No saludable de 5 a 11 puntos

Por mejorar de 12 a 18 puntos

Saludable de 19 a 30 puntos

Índices por Variable

No saludable de 40 a 93 puntos

Por mejorar de 94 a 147 puntos

Saludable de 148 a 200 puntos

Para determinar el índice del Clima Adverso se utilizó la siguiente fórmula, donde se considera que es el índice está más cerca de 1, mayor será el clima adverso y si está más cerca de 0, menor será el clima adverso.

Cálculo del Clima Adverso:

$$CLIMA\ ADVERSO = \frac{Límite\ máximo - Puntaje\ promedio}{Límite\ máximo - Límite\ mínimo}$$

Tabla 18. Resultados Globales del índice de Salubridad.

	DIMENSIÓN/ÍTEM	No saludable	Por mejorar	Saludable	Puntaje Promedio	Evaluación del clima	Clima adverso
Var.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Menos de 93	94 a 147	Más de 148	114.4	Por Mejorar	0.535
Dim. 1	RELACIONES INTERPERSONALES	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	21	Saludable	0.2
Ítem 1	Toman en cuenta mis opiniones	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.9	Por Mejorar	0.275
Ítem 2	Aceptación por el grupo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.4	Saludable	0.15
Ítem 3	Miembros del grupo son distantes	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.2	Saludable	0.2
Ítem 4	El grupo me hace sentir incómodo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.4	Saludable	0.15
Ítem 5	El grupo valora mis aportes	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.1	Saludable	0.225
Dim 2	ESTILOS DE DIRECCIÓN	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	20.3	Saludable	0.235
Ítem 6	Jefe crea una atmósfera de confianza	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.3	Saludable	0.175
Ítem 7	Jefe es mal educado	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.4	Saludable	0.15
Ítem 8	Jefe apoya las decisiones que tomo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.1	Saludable	0.225
Ítem 9	Órdenes del jefe son arbitrarias	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325
Ítem 10	Jefe desconfía del grupo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.8	Por Mejorar	0.3
Dim 3	SENTIDO DE PERTENENCIA	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	18.2	Por Mejorar	0.34
Ítem 11	Entiendo los beneficios en la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.3	Saludable	0.175
Ítem 12	Beneficios que recibo satisfacen mis necesidades.	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.6	Por Mejorar	0.35
Ítem 13	Estoy de acuerdo con mi salario	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.5	Por Mejorar	0.375
Ítem 14	Mis aspiraciones se ven frustradas en la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.4	Por Mejorar	0.4
Ítem 15	Servicios de salud de la empresa son deficientes	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.4	Por Mejorar	0.4
Dim 4	RETRIBUCIÓN	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	18.6	Por Mejorar	0.32
Ítem 16	Me interesa el futuro de la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.2	Saludable	0.2
Ítem 17	Recomiendo como un excelente sitio de trabajo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4	Por Mejorar	0.25
Ítem 18	Me avergüenzo de que soy parte de la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325
Ítem 19	Sin remuneración no trabajo horas extras	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.5	Por Mejorar	0.375
Ítem 20	Sería más feliz en otra empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.2	Por Mejorar	0.45
Dim 5	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	19.8	Saludable	0.26
Ítem 21	Dispongo del espacio para realizar mi trabajo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.2	Saludable	0.2
Ítem 22	El ambiente físico de mi trabajo es adecuado	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.4	Saludable	0.15
Ítem 23	El entorno físico de mi trabajo dificulta mi labor	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325

Ítem 24	Es difícil el acceso a la información en mi trabajo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325
Ítem 25	La iluminación en el trabajo es deficiente	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.8	Por Mejorar	0.3
Dim 6	ESTABILIDAD	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	17.7	Por Mejorar	0.365
Ítem 26	La empresa despide personal sin considerar su desempeño	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.3	Por Mejorar	0.425
Ítem 27	La empresa brinda estabilidad laboral	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325
Ítem 28	La empresa contrata personal temporal	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.1	Por Mejorar	0.475
Ítem 29	La permanencia depende de preferencias personales	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.2	Por Mejorar	0.45
Ítem 30	Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.4	Saludable	0.15
Dim 7	CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	19.8	Saludable	0.26
Ítem 31	Entiendo claramente las metas de la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.2	Saludable	0.2
Ítem 32	Conozco bien como la empresa logra sus metas	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	4.3	Saludable	0.175
Ítem 33	Algunas tareas no están relacionadas con las metas	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.7	Por Mejorar	0.325
Ítem 34	Directivos no dan a conocer los logros de la empresa	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.8	Por Mejorar	0.3
Ítem 35	Las metas de la empresa son poco entendibles	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.8	Por Mejorar	0.3
Dim 8	VALORES COLECTIVOS	Menos de 11	12 a 18	Más de 19	17.9	Por Mejorar	0.355
Ítem 36	El trabajo en equipos con otras dependencias es bueno	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.6	Por Mejorar	0.35
Ítem 37	Otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.6	Por Mejorar	0.35
Ítem 38	La información de otras dependencias la consigo fácilmente	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.8	Por Mejorar	0.3
Ítem 39	Cuando las cosas salen mal, las dependencias culpan a otras	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.4	Por Mejorar	0.4
Ítem 40	Dependencias resuelven problemas y no responsabilizan a otras	Menos de 2	3 a 4	Más de 4	3.5	Por Mejorar	0.375

Del análisis de los resultados de la tabla 10 que da cuenta de los resultados en el grupo experimental, que muestra el resultado de la aplicación del programa de mejora del clima organizacional; podemos afirmar que en primer lugar se estableció la categorización por índices y por ítem, se considera no saludable de 1 a 2 puntos, por mejorar de 3 a 4 puntos y saludable de más de 4 a 5 puntos. Para la evaluación por índices por dimensión se tiene como no saludable de 5 a 11 puntos, por mejorar de 12 a

18 puntos y saludable de 19 a 30 puntos, de otro lado para evaluar el índices por variable se considera no saludable de 40 a 93 puntos, por mejorar de 94 a 147 puntos y saludable de 148 a 200 puntos.

De la evaluación de la dimensión relaciones interpersonales se tiene que el ítem sobre toman en cuenta mis opiniones, se considera por mejorar en cambio, los ítems la aceptación por el grupo, los miembros del grupo son distantes, el grupo me hace sentir incómodo y el grupo valora mis aportes se considera como Saludable, lo que permite obtener a la dimensión relaciones interpersonales un puntaje de 21 y considerarlo como clima organizacional saludable. Además tenemos un clima adverso de 0,2 que es muy cercano a cero es decir, hay menor clima adverso.

Del análisis de la dimensión estilos de dirección se tiene que para tres ítems; el jefe crea una atmósfera de confianza, el jefe es mal educado, el jefe apoya las decisiones que tomo, se consideran saludable; mientras que para los ítems las órdenes del jefe son arbitrarias y el jefe desconfía del grupo, se considera por mejorar; lo que permite considerar a los estilos de dirección un puntaje de 20,3 de logro global de clima organizacional saludable. Además tenemos un clima adverso de 0,23 que es muy cercano a cero es decir, hay menor clima adverso.

De los resultados de los ítems de la dimensión sentido de pertenencia se ha obtenido que solo el ítem entiendo los beneficios en la empresa, alcanzo el nivel de clima saludable; mientras que los ítems sobre los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades, estoy de acuerdo con mi salario, mis aspiraciones se ven frustradas en la empresa y los servicios de salud de la empresa son deficientes, se consideran por mejorar; por lo que permite concluir que se tiene un puntaje de 18,2 con un logro global del sentido de pertenencia al clima organizacional por mejorar. Además tenemos un clima adverso de 0,34 que es significativo, es decir, hay necesidad de mejorar clima adverso.

Del análisis de los resultados de la dimensión de retribución se tiene que el ítem me interesa el futuro de la empresa, alcanza un clima saludable; mientras que los ítems recomiendo como un excelente sitio de trabajo, me

avergüenzo de que soy parte de la empresa, sin remuneración no trabajo horas extras y sería más feliz en otra empresa; alcanza un clima por mejorar. Por lo tanto la dimensión retribución alcanza un puntaje de 18,6 con un nivel de clima organizacional por mejorar. Además tenemos un clima adverso de 0,32 que es significativo, es decir, hay necesidad de mejorar clima adverso.

Del análisis de los resultados de la dimensión disponibilidad de recursos se tiene que los ítems dispongo del espacio para realizar mi trabajo El ambiente físico de mi trabajo es adecuado, tiene un logro saludable; en cambio los ítems referidos a el entorno físico de mi trabajo dificulta mi labor, es difícil el acceso a la información en mi trabajo y la iluminación en el trabajo es deficiente se consideran por mejorar. Por lo tanto la dimensión disponibilidad de recursos alcanza un puntaje de 19,8 con un nivel de clima organizacional por mejorar. Además tenemos un clima adverso de 0,26 que es muy cercano a cero es decir, hay menor clima adverso.

Del análisis de los resultados de la dimensión estabilidad se tiene que los ítems referidos a que la empresa despide personal sin considerar su desempeño, la empresa brinda estabilidad laboral, la empresa contrata personal temporal y la permanencia depende de preferencias personales; alcanza un clima por mejorar; en cambio el ítem referido al buen desempeño depende la permanencia en el cargo, logran un clima saludable. Por lo tanto la dimensión estabilidad alcanza un puntaje de 17,7 un nivel de clima organizacional por mejorar. Además tenemos un clima adverso de 0,37 que es significativo, es decir, hay necesidad de mejorar clima adverso.

Del análisis de los resultados de la dimensión claridad y coherencia en la dirección se tiene que los ítems referidos a que entiendo claramente las metas de la empresa y conozco bien como la empresa logra sus metas; alcanza un clima saludable; de otro lado los ítems referidos a que algunas tareas no están relacionadas con las metas, los directivos no dan a conocer los logros de la empresa y las metas de la empresa son poco entendibles, alcanza un clima por mejorar. Por lo tanto la dimensión claridad y coherencia en la dirección alcanza un puntaje de 19,8 con un nivel de clima

organizacional Saludable. Además tenemos un clima adverso de 0,26 que es muy cercano a cero es decir, hay menor clima adverso.

Del análisis de los resultados de la dimensión valores colectivos se tiene que los ítems referidos a que el trabajo en equipos con otras dependencias es bueno, las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales, la información de otras dependencias la consigo fácilmente, cuando las cosas salen mal, las dependencias culpan a otras y las dependencias resuelven problemas y no responsabilizan a otras todas alcanzan un clima por mejorar. Por lo tanto, la dimensión valores colectivos alcanza un puntaje de 17,9 con un nivel de clima organizacional Por mejorar. Además tenemos un clima adverso de 0,36 que es significativo, es decir, hay necesidad de mejorar clima adverso.

Finalmente, del análisis global de los resultados para la variable del clima organizacional en el grupo experimental, una vez completado la aplicación del programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, lográndose como resultado de un puntaje de 114,4 de un nivel del clima, por mejorar, lo cual refleja globalmente que en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil si bien es positivo, aún requiere un mayor esfuerzo para lograr un clima organizacional saludable.

Tabla 19. Resultados por factores y dimensiones del índice de Salubridad.

Factores	Dimensión	Puntaje	Evaluación del Clima
Potencial humano	Promedio	19.97	Saludable
	Estilo de dirección	20.3	Saludable
	Relaciones interpersonales	21	Saludable
	Retribución	18.6	Por Mejorar
Diseño organizacional	Promedio	18.75	Por Mejorar
	Estabilidad	17.7	Por Mejorar
	Claridad y coherencia en la dirección.	19.8	Saludable
Cultura organizacional	Promedio	18.63	Por Mejorar
	Sentido de pertenencia	18.2	Por Mejorar
	Disponibilidad de recursos	19.8	Saludable
	Valores colectivos	17.9	Por Mejorar

Del análisis de los resultados por factores y dimensiones del índice de salubridad del clima organizacional mostrado en la Tabla 11 tenemos que la evaluación del potencial humano nos permite presentar que las dimensiones referidas al estilo de dirección, con 20,3 y las relaciones interpersonales con 21 puntos alcanzan niveles de clima saludable; mientras que la retribución alcanza 18,6 logrando un clima por mejorar. Por lo que del análisis promedio del potencial humano se alcanza un puntaje de 19,97 que permite determinar un clima organizacional saludable.

Del análisis de los resultados por factores y dimensiones del índice de salubridad referidos a la diseño organizacional tenemos que la estabilidad tiene un puntaje de 17,7 por mejorar y la claridad y coherencia en la dirección un puntaje de 19,8 que alcanza el nivel de clima saludable. Por lo que del análisis promedio del diseño organizacional alcanza un puntaje de 18,75 que permite determinar un clima organizacional por mejorar.

Del análisis de los resultados por factores y dimensiones del índice de salubridad referidos a la cultura organizacional se observa que la disponibilidad de recursos alcanza un puntaje de 19,8 que alcanza el nivel de clima saludable; mientras que el sentido de pertenencia que alcanza 18,2

y los valores colectivos con 17,9 alcanza niveles de clima por mejorar. Por lo que del análisis promedio del cultura organizacional alcanza un puntaje de 18,63 que permite determinar un clima organizacional por mejorar. Lo cual nos permite concluir que la variable clima organizacional requiere mejorar en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; es decir, no es del todo positivo y requiere un mayor esfuerzo para lograr un clima organizacional saludable.

4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS.

El proceso seguido para la prueba de hipótesis fue:

Se tiene como hipótesis nula:

El empleo deficiente de las técnicas de mediación de conflictos, No influye en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Luego se tiene como hipótesis alternativa:

El empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Para la prueba de hipótesis se debe tener en cuenta que para un nivel de confianza $\alpha = 0,05$ que equivale a un 95% se aplicó como prueba de hipótesis T de Student para muestras relacionadas, cuyos resultados son:

Tabla 20. Resultados prueba T para muestras relacionadas.

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error tít. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Superior	Inferior			
NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (GRUPO EXPERIMENTAL) - NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (GRUPO CONTROL)	12.333	8.884	1.622	9.016	15.651	7.604	29	0.000

A partir de los resultados de la prueba T de Student para muestras relacionadas, se tiene como resultado que para un nivel de confianza 95%, se tiene que $\alpha = 0,05 < p \text{ valúe} = 0,000$, con lo que tomamos la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, permitiéndonos afirmar que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

4.3. RESULTADOS DE INFORMACIÓN CUALITATIVA.

4.3.1. Resultados por instrumentos

Resultados de los grupos focales

Esta técnica se aplicó para recopilar datos cualitativos a través de una técnica participativa grupal, aplicados a los estudiantes de la carrera de derecho, objetos de estudio consistente en dos grupos focales.

Se empleó el muestreo teórico, es decir solo se seleccionó a participantes conocedores del tema, para cada grupo focal se consideró entre 6 a 10 integrantes; obteniéndose las siguientes conclusiones:

Conclusión grupo focal 1: Que si es importante que se empleen técnicas de mediación de conflictos en los problemas de carácter académico que surgen en la Carrera de Derecho, ya que de esa manera se evitaría que toda la institución se vería involucrada y que se gasten recursos económicos, personales y tiempo, para llegar a la solución, también la parte emotiva de los estudiantes, porque mientras dura el problema se sienten con su autoestima baja, humillados y nerviosos de no saber si pasan de año o pierden, afectando el clima organizacional de la Institución. Hay ocasiones en las que si la institución no resuelve los problemas a los estudiantes, éstos acuden a la Justicia para hacer que se le reconozca algún derecho vulnerado.

Conclusión grupo focal 2: concluyeron que los problemas de los alumnos persisten todavía pero con la aplicación del grupo focal y con la aplicación de la técnica de mediación y se logró que tres alumnos limen

inconvenientes y se abracen como buenas compañeras que son. Todos concluyeron que sería bueno que se cree un centro de Mediación en la ULVR, para que ahí mismo se resuelven los inconvenientes.

Resultados de las entrevistas

Se empleó el muestreo teórico, es decir docentes concedores de las técnicas de mediación de conflictos en el clima organizacional; para las entrevistas, se eligieron 4 docentes de ellos dos directivos y dos docentes de base de la carrera de Derecho

- **¿Por qué es importante el uso de la mediación en la solución de conflictos?**

Respuesta 1. La mediación es el punto de equilibrio para la solución de un conflicto. Podría decirse que es la base de un proceso que permitirá evitar ir hacia adelante en la solución de problemas.

Respuesta 2. Para que exista un problema, es porque existen por lo menos dos posturas sobre un mismo tema se han presentado y estas no son concordantes, y un primera acción para solucionar el mismo es la mediación.

Respuesta 3. Es importante, porque a través de este mecanismo se puede pedir armonizar entre las partes y se logran llegar a un acuerdo amistoso.

Respuesta 4. La importancia es que se da por terminado el conflicto sin que tenga que ir a un proceso en la actualidad aun largo.

- **¿Qué importancia tiene la mediación para enfrentar los problemas institucionales?**

Respuesta 1. Los problemas institucionales se reducirán al máximo cuando se utilice la mediación, por lo tanto, en cuanto a su importancia radica en lo fundamental en su manejo.

Respuesta 2. Dentro de una institución la mediación es una herramienta indispensable a pesar de que siempre van a existir disposiciones que

se deben cumplir, cuando existe inconformidad, la mediación permite manejar los problemas.

Respuesta 3. Posee mucha importancia, puesto que este mecanismo ayuda a las partes a resolver situaciones críticas generadas al interior de la institución y con ella, las partes buscarán soluciones pacíficas para la institución.

Respuesta 4. Este es un mecanismo de entendimiento para solucionar un problema que no se requiere dilatación de procedimientos.

- **¿Crees que mejora el clima organizacional si se resuelven los conflictos a través de la mediación?**

Respuesta 1. El clima organizacional mejora notablemente al evitar ir más allá de la acción jurídica, las relaciones se establecen con el mismo nivel de aceptación.

Respuesta 2. Cuando hay mediación ha existido análisis y esto permite que las partes lleguen a acuerdos que logren mantener y mejorar el clima organizacional, sin tener que llegar a que existan conflictos.

Respuesta 3. Definitivamente ese es el fin de la mediación.

Respuesta 4. En todo sentido, la mediación va dirigida a una solución rápida del conflicto.

- **¿Cómo cambia el clima organizacional de la carrera de derecho cuando se resuelven los conflictos a través de la mediación?**

Respuesta 1. Las relaciones entre los individuos en el aspecto humano se fortalecieron, dando como resultado el manejo del clima organizacional.

Respuesta 2. En la carrera de derecho como directivos de la misma siempre aplicamos la mediación de conflictos que se presentan, a fin de que estos sean solucionados y todos aquellos que puedan estar involucrados en los conflictos se sientan en un buen ambiente y que fueron atendidos todos sus problemas.

Respuesta 3. Si mejora el clima interno, los estudiantes docentes y directivos procuran deponer actitudes en beneficio de la carrera, esto se da, empleando el mecanismo de la mediación.

Respuesta 4. Al existir la mediación, en determinados casos conflictivos, ayuda a la carrera en su forma organizacional a que estos cambien su forma de pensar obrando siempre soluciones con este mecanismo de comunicación, como es la mediación.

4.3.2. Análisis por categorías

Sobre la mediación de conflictos. De los resultados de los grupos focales y las entrevistas podemos concluir que tiene vital importancia el empleo de las técnicas de mediación de conflictos, sobre todo en el ámbito académico en la Carrera de Derecho, cuidando la salubridad sobre todo de los estudiantes, evitando cuidar el nivel de autoestima, la humillación y nerviosos lo cual afecta el clima organizacional de la Institución. Además, la mediación es el punto de equilibrio para la solución de un conflicto. Es importante su empleo, porque a través de este mecanismo se puede lograr armonizar las partes y llegar a acuerdos amistosos. Los problemas institucionales se reducirán al máximo cuando se utiliza la mediación y siendo este mecanismo un excelente medio para resolver situaciones críticas generadas al interior de la institución y con ella, las partes buscan soluciones pacíficas. Mejor aún si se crea una unidad de mediación de conflictos.

Sobre el clima organizacional. De los resultados de los grupos focales y las entrevistas podemos concluir que la institución se ve involucrada, cuando no existe un clima organizacional poco saludable, afectando inclusive a los recursos económicos, personales y tiempo. Por ello, para llegar a tener un buen clima organizacional, significa mantener una buena salud interna, evitando llegar a la acción jurídica, es decir, la mediación permite mantener y mejorar el clima organizacional, evitando o resolviendo la existencia de conflictos.

Sobre la mediación de conflictos en el clima organizacional. De los resultados de los grupos focales y las entrevistas podemos concluir que el

adecuado empleo de la mediación mejora el clima organizacional, pues, en algunas ocasiones en las que si la institución no resuelve los problemas a los estudiantes, éstos acuden a la Justicia para hacer que se le reconozca algún derecho vulnerado. El manejo adecuado de las relaciones humanas fortalecen las relaciones interpersonales, dando como resultado un buen manejo del clima organizacional. Es así que la aplicación de la mediación de conflictos permite involucrar a toda la comunidad universitaria generando un buen ambiente, síntoma que fueron atendidos todos sus problemas. Por lo que si mejora el clima interno, los estudiantes docentes y directivos procuran deponer actitudes en beneficio de la carrera, esto gracias al mecanismo de la mediación.

4.3.3. Interpretación

De los resultados cualitativos analizados podemos concluir que la mediación es una estrategia fundamental de solución de conflictos y que resulta adecuada para resolver infinidad de controversias interpersonales entre docentes, estudiantes, o administradores de la carrea. Puesto que los programas de mediación de resolución de conflictos, conducen a poner fin a las controversias, y logran en el corto plazo resultados satisfactorios que se expresan en los sentimientos y emociones latentes de los actores que benefician a la formación profesional. Es importante su empleo, porque a través de este mecanismo se puede lograr armonizar las partes y llegar a acuerdos amistosos, evitando llegar a vías judiciales o a ser causantes de situaciones de crisis y sería más eficiente si se crea una oficina de mediación. En este contexto el clima organizacional, entendida como el conjunto de propiedades, conductas, aptitudes y actitudes dentro de las organizaciones, se ven o fortalecidas si se resuelven oportunamente los conflictos o en situaciones problemáticas latentes que mellan la buena marcha institucional; por tanto definen el tipo de comportamiento y las características de la organización, con lo cual mejora el clima interno, los estudiantes, docentes y directivos procuran deponer actitudes hostiles en beneficio de la carrera, logrando mejorar sustancialmente la salud interna de la institución.

4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

A partir de la revisión de estudios recientes encontramos que Pelayo (2011) concluye que la mediación es una vía de solución de conflictos que no ha sido lo suficientemente explotada, sin embargo, puede resultar adecuada para resolver muchos de ellos, motivo por el cual se debe tener presente que la mediación es un modo de administración de justicia. Además, la mediación es un método auto compositivo de resolución de conflictos, puesto que las partes las que van a intentar poner fin a la controversia.

La revisión teórica nos conduce a explicar los tres enfoque principales sobre la mediación. Por un lado la Mediación como justicia social, según Parkinson (2005) este enfoque considera que la mediación es un acto de búsqueda de la justicia social, en la que se ofrece un modo eficaz para organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, para lo cual, se hace indispensable crear vínculos y estructuras comunes más sólidas y una forma de ayuda a que los individuos que se creen adversarios, pasen a considerarse con intereses comunes en un contexto común. De otro lado, la mediación como vehículo para la transformación, considera que el propósito principal de la mediación es la búsqueda de la solución de problemas (Barush y Folger, 1996). Reconoce que el sustento principal es que los conflictos buscan transformar el carácter antagónico de los individuos y la sociedad en general en herramientas de cambio, de transformación; para ello se apoya el ejercicio de la autodeterminación en las partes y valora la dimensión revalorizante. Finalmente, el enfoque de la mediación para satisfacción de las necesidades individuales, denominado modelo Harvard, sostiene que la negociación parte de reconocer que los intereses se encuentran encubiertos bajo las posturas rígidas y a menudo irracionales que impiden la negociación. Es tarea del mediador descubrir los intereses mutuos, sin que los participantes pierdan su poder de decisión, lo cual ayudará definitivamente a la consecución de buenos acuerdos y la satisfacción de sus necesidades personales y de grupo (Soletto y Otero, 2007).

De otro lado Salgado (2008) analiza que la gestión del clima organizacional parte de los directivos de las instituciones educativas, en la dinámica de que sus actores son más relevantes, pues conduce al logro de los resultados y objetivos institucionales y la valoración del clima educativo debe ser asumido como la interacción al interior del mismo, lo cual es fundamental para comprender que el clima organizacional responde a las características estructurales, normativas y regulatorias que interactúan en las instituciones. Por su parte Aguado, (2012) concluye que los niveles de análisis en el clima organizacional debe considerar como dimensiones: la estructura, relaciones, recompensa e identidad. Los cuales muestran relaciones regulares con respecto al clima organizacional en los docentes de su estudio.

Aguado (2012) concluye que el clima organizacional debe entenderse como el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo.

La mediación escolar no sólo es una estrategia de resolución de conflictos, sino que conlleva una serie de valores y procedimientos que educan en la cultura de paz y consolida formas de actuación y gestión de los conflictos profundamente participativos y democráticos. Estos elementos de carácter actitudinal le confieren unas peculiaridades muy interesantes pues son un excelente medio que hace funcionar a una máquina de iniciativas para la mejora de la convivencia en un centro educativo, es decir, puede dar la fuerza y el poder de consolidación necesarios a todo un proyecto de convivencia escolar en un centro educativo (De Prada y López, 2008). Al que Guerrero (2001) añade que un clima organizacional efectivo es aquel que satisface todas las necesidades básicas de sus integrantes. En la misma línea, el autor considera que las necesidades básicas de los estudiantes,

profesores, empleados y directivos, son medios adicionales para definir los factores del clima organizacional educativo saludable.

Finalmente, Farro (2002) asevera que el clima organizacional es un estado del ambiente interno de una institución, en el que sus integrantes influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales sirven de soporte para poder alcanzar resultados satisfactorios lo cual implica que la actitud del individuo responde a una condición enmarcada dentro del sentido de pertenencia, compromiso con la misión y la visión de la institución, pero está condicionado a la cultura, compromiso e identificación con las actividades que le corresponde realizar, así como el empleo de la comunicación efectiva entre todos los integrantes de la institución.

Complementariamente del análisis de los resultados tenemos que del análisis de la tabla 10 que da cuenta de los resultados en el grupo experimental, muestra el resultado de la aplicación del programa de mejora del clima organizacional; del cual se concluye que la dimensión relaciones interpersonales alcanzó un puntaje de 21 y considerarlo como clima organizacional saludable. Además del análisis del clima adverso se obtuvo 0,2 valor muy cercano a cero es decir, hay menor clima adverso. Asimismo los estilos de dirección obtuvieron un puntaje de 20,3 de logro global de clima organizacional saludable. Además, del análisis del clima adverso de 0,23 que es cercano a cero, podemos concluir que hay menor clima adverso.

De otra parte, podemos concluir que se tiene un puntaje de 18,2 con un logro global del sentido de pertenencia al clima organizacional por mejorar. Además del estudio del clima adverso de 0,34 podemos concluir que hay necesidad de mejorar clima adverso. Igualmente, la dimensión retribución alcanza un puntaje de 18,6 con un nivel de clima organizacional por mejorar. Además el estudio del clima adverso de 0,32 nos permite afirmar que hay necesidad de mejorar clima adverso. De la misma manera, la dimensión disponibilidad de recursos alcanza un puntaje de 19,8 con un nivel de clima organizacional por mejorar. Con un nivel de clima adverso de 0,26 que nos permite inferir que hay menor clima adverso.

Otro resultado importante, es el análisis de la dimensión estabilidad, que alcanza un puntaje de 17,7 un nivel de clima organizacional por mejorar. Del estudio del clima adverso de 0,37 podemos afirmar que hay necesidad de mejorar clima adverso. En la misma medida, el análisis de la dimensión claridad y coherencia en la dirección alcanza un puntaje de 19,8 con un nivel de clima organizacional Saludable. Del análisis del clima adverso se tiene un nivel de 0,26 que nos permite concluir que hay menor clima adverso. Finalmente del análisis de la dimensión valores colectivos alcanza un puntaje de 17,9 con un nivel de clima organizacional Por mejorar. Evaluado el clima adverso se obtuvo un valor de 0,36 que nos permite concluir que hay necesidad de mejorar clima adverso.

Finalmente, del análisis global de los resultados para la variable del clima organizacional en el grupo experimental, una vez completado la aplicación del programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, en todas su dimensiones, se ha logrado como resultado un puntaje de 114,4 de un nivel del clima, que está en el rango por mejorar, lo cual refleja globalmente que en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil no es del todo positivo y requiere un mayor esfuerzo para lograr un clima organizacional saludable. Además, el análisis del índice del clima adverso se obtuvo un valor de 0,535 que es significativo, es decir, hay necesidad de mejorar clima adverso.

Otro analisis de los resultados mostrados en la tabla 11 nos permite concluir que del análisis promedio del potencial humano se alcanza un puntaje de 19,97 que permite determinar un clima organizacional saludable. Asimismo, el analisis promedio del diseño organizacional alcanza un puntaje de 18,75 que permite determinar un clima organizacional por mejorar. Y finalmente el estudio del promedio de la cultura organizacional alcanza un puntaje de 18,63 que permite determinar un clima por mejorar. Lo cual nos permite concluir que la variable clima organizacional requiere mejorar en la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; es decir, se evidencias factores y dimensiones que impiden el logro pleno de un

clima saludable y para el logro de este propósito se requiere un mayor esfuerzo para lograr un clima organizacional saludable.

Finalmente, de los resultados de la prueba de hipótesis con la aplicación de la prueba T de Student para muestras relacionadas, se obtuvo como resultado para un nivel de confianza 95%, se tiene que $\alpha = 0,05 < p \text{ valúe} = 0,000$, con lo cual tomamos la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, permitiéndonos afirmar que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

A la luz de estudios recientes sabemos que la mediación es una vía de solución de conflictos y que puede resultar adecuada para resolver muchos de ellos, motivo por el cual se debe potenciar su empleo adecuado, pues la aplicación de los programas de mediación como un método auto compositivo de resolución de conflictos, si bien conducen al esfuerzo de poner fin a las controversias, no logran el plazo corto resultados satisfactorios y sobre todo quedan muchos sentimientos y emociones latentes que lo manifiestan en las escalas y cuestionarios.

Los estudios acerca del clima organizacional, nos permiten entenderla como el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este estudio, se ha obtenido dos tipos de resultados sobre la aplicación de la Escala de clima organizacional, que son necesarios discutirlos. Por un lado, del análisis de los resultados del test del grupo experimental nos condujo a la conclusión que el clima organizacional requiere mejorar, aun cuando algunas dimensiones como las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, disponibilidad de recursos, la claridad y coherencia en la dirección, muestran conductas saludables; y las restantes como retribución, estabilidad, y valores colectivos requieren mejorar. De otro lado la prueba de hipótesis nos

permitió concluir que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Por lo tanto, esto solo se logra solo si se considera que el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo.

A la luz de los resultados con la información cualitativa podemos concluir que la mediación es una estrategia vital que ayuda a la solución de conflictos y que resulta adecuada para resolver infinidad de situaciones problemáticas entre docentes, estudiantes, o administradores universitarios. Puesto que los programas de mediación de resolución de conflictos, conducen al esfuerzo de poner fin a las controversias, y logran en el corto plazo resultados satisfactorios que se expresan en los sentimientos y emociones latentes de los actores y evitan llegar a los fueros judiciales. En este contexto el clima organizacional, entendida como el conjunto de propiedades, conductas, aptitudes y actitudes dentro de las organizaciones, se ven o fortalecidas si se resuelven oportunamente los conflictos o en situaciones problemáticas latentes que mellan la buena marcha institucional; por tanto definen el tipo de comportamiento y las características de la organización.

4.5. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES

El estudio de las técnicas de mediación de conflictos y su influencia en la calidad del clima organizacional en el proceso educativo nos ha conducido a concluir las siguientes afirmaciones:

- La mediación es una vía de solución de conflictos que no ha sido lo suficientemente explotada, sin embargo, resulta muy adecuado para resolver muchos de ellos, lo cual ha permitido ser incorporado en diferentes aspectos del funcionamiento de las relaciones interpersonales, principalmente en administración de justicia.
- La mediación como un método auto compositivo de resolución de conflictos, conduce a la necesidad de buscar acuerdos, coincidencias,

conciliar intereses y necesidades de las partes con la finalidad de intentar poner fin a la controversia.

- La mediación es un acto de búsqueda de la justicia social, en la que se ofrece un modo eficaz para organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, para lo cual, se hace indispensable crear vínculos y estructuras comunes más sólidas y una forma de ayuda a que los individuos que se creen adversarios, pasen a considerarse con intereses comunes en un contexto común.
- La mediación es un vehículo para la transformación, considera que el propósito principal de la mediación es la búsqueda de la solución de problemas. Su propósito es buscar transformar el carácter antagónico de los individuos y la sociedad en general en herramientas de cambio, de transformación; para ello se apoya el ejercicio de la autodeterminación en las partes y valora la dimensión constructiva.
- La mediación para satisfacción de las necesidades individuales, parte de reconocer que los intereses se encuentran encubiertos bajo las posturas rígidas y a menudo irracionales que impiden la negociación. Es tarea del mediador descubrir los intereses mutuos, sin que los participantes pierdan su poder de decisión, lo cual ayudará definitivamente a la consecución de buenos acuerdos y la satisfacción de sus necesidades personales y de grupo.
- La gestión del clima organizacional parte de los directivos de las instituciones educativas, como responsables principales de la gestión institucional; pues son ellos los encargados de conducir al logro de los resultados y objetivos institucionales y a valorar el clima educativo debe ser asumido como la interacción al interior del mismo, lo cual es fundamental para comprender que el clima organizacional responde a las características estructurales, normativas y regulatorias que interactúan en las instituciones.
- Para el análisis del clima organizacional debe considerar como dimensiones: la estructura, relaciones, recompensa e identidad. Los cuales muestran relaciones regulares con respecto al clima organizacional en los docentes de su estudio.

- El clima organizacional es el conjunto de aquellas propiedades, conductas, aptitudes y actitudes que ocurren dentro de las organizaciones y que tienen una cualidad relativamente duradera dentro de la institución y definen el tipo de comportamiento y las características de la organización. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes de sus miembros en el ambiente de trabajo.
- La mediación escolar como una estrategia de resolución de conflictos, conlleva una serie de valores y procedimientos que educan en la cultura de paz y consolida formas de actuación y gestión de los conflictos profundamente participativos y democráticos. Es un componente actitudinal y un excelente medio que hace funcionar a la maquinaria institucional para la mejora de la convivencia en un centro educativo, es decir, es el medio de consolidación y convivencia del proyecto de un centro escolar.
- Un clima organizacional efectivo es el que satisface todas las necesidades básicas de sus integrantes; de los estudiantes, profesores, empleados y directivos, son medios adicionales para definir los factores del clima organizacional educativo saludable.
- El clima organizacional educacional es un estado del ambiente interno de una institución, en el que sus integrantes influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales permiten alcanzar resultados satisfactorios de la institución, permitiendo a sus actores, docentes, alumnos, administrativos y la comunidad asumir con sentido de pertenencia, compromiso con la misión y la visión de la institución educativa.

Por todas estas afirmaciones finales queda plenamente comprobado que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

4.6. IMPACTO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

De los estudios realizados, la observación del contexto y el funcionamiento de la organización; podemos concluir que el clima organizacional es uno de los factores fundamentales en la construcción de la marcha institucional. La integridad del clima organizacional está relacionada de modo directo con la salud de las organizaciones, pues involucra el ambiente laboral, el contexto, el sistema organizacional, el comportamiento de sus actores y su vigencia en el tiempo.

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, lo cual influye en las actitudes y el comportamiento de los actores de la organización. Estas actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., lo cual se manifiesta a través de las siguientes características:

- El clima institucional se circunscribe al ambiente laboral de los actores.
- El clima es percibida directa o indirectamente por los colaboradores que actúan en interacción con los actores que se desempeñan en el contexto ambiental.
- El clima repercute directamente en el comportamiento laboral de los directivos, trabajadores y colaboradores de una organización.
- El clima organizacional es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, lo cual permite diferenciar una organización de otras (extra organizacionalmente), así como a nivel interno, dentro de la misma organización (intra organizacionalmente).
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

Analizando el ámbito de las organizaciones educativas, Freitez (1999) considera que un clima organizacional adecuado motiva a los docentes al logro de objetivos

deseados, contribuye a construir una moral elevada que ayuda a la satisfacción en el trabajo y a la vez contribuye a lograr los objetivos propuestos. Lo cual contribuye a generar hábitos y conductas favorables dentro de la organización como propiciar la armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en consideración el trabajo realizado que favorecerá el desarrollo efectivo de la formación de los estudiantes.

De la misma forma, Guerrero (2001) considera que, un clima organizacional efectivo en una organización educativa es satisfactorio, provechoso y productivo que ofrece oportunidades a los participantes para satisfacer necesidades básicas. Es decir un clima organizacional positivo no puede existir si no satisface las necesidades básicas de los participantes, de sus actores.

Farro (2002) por su parte concluye que el clima organizacional está relacionado con el estado relativamente duradero del ambiente interno de la institución, lo cual es vivido por los miembros de la institución e influyen en los comportamientos, sentimientos y creencias, los cuales sirven para poder alcanzar resultados satisfactorios. Estas ideas son complementados por Robbins (2002) para quien el clima organizacional está influenciado por la sociedad, los que se modifican a través del tiempo, como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organización.

Por lo tanto, el clima organizacional impacta en salud de las organizaciones, sobre todo en la calidad del ambiente laboral, el contexto en el que se desarrolla, el sistema organizacional, el comportamiento de sus actores y su vigencia en el tiempo. El efecto de una salud positiva de la organización contribuye a generar hábitos y conductas favorables dentro de la organización, propiciar la armonía, tranquilidad con sus actores, tomando en consideración el trabajo realizado que favorecerá el desarrollo efectivo de la organización. Este resultado se refleja en la calidad de los comportamientos, sentimientos y creencias, los cuales sirven para poder alcanzar resultados satisfactorios de la organización. Finalmente en la actualidad el clima organizacional está influenciado por la sociedad globalizada e informatizada, los que se modifican a través del tiempo, como resultado del avance acelerado de los conocimientos, el avance de la ciencia y la tecnología, la

diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y la propia dinámica del crecimiento de las organizaciones.

4.6.2. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

El liderazgo democrático es un tipo de liderazgo que fomenta la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo. De este modo, la responsabilidad de llegar todos los miembros de la organización y recaer en una sola persona, toma en cuenta la opinión que emana de la mayoría y siempre propicia dejar abiertos los canales de comunicación. El líder democrático adopta la tarea de ser un guía para quienes están debajo de él, pero no por ello puede hacer solamente lo que sea su voluntad. En la actualidad es el tipo de liderazgo más efectivos cuando se trata de trabajar hacia una meta en común y llegar hasta ella (Hormazábal, 2005)

Las características más importantes según Vilca (2014) del liderazgo democrático son:

- Es la persona que goza de la confianza del grupo.
- Los miembros del grupo saben que no se aprovechará de ellos para su propio beneficio.
- Construye con todos y todas las normas de convivencia, las respeta y las hace respetar.
- Tiene capacidad de trabajo y asume las tareas como suyas.
- Tiene capacidad de comunicación y opina respetando a cada persona.
- Tiene iniciativa, propone soluciones a los problemas que se le presentan.
- Da el tiempo que sea necesario para lograr los objetivos del grupo.
- Es tolerante y comprende a las demás personas.
- Da un buen trato a los demás.
- Delega responsabilidades y confía en los demás.
- Está bien informado sobre la realidad que vive su comunidad y su país.

- Ayuda a que surjan otras y otros líderes.
- Consulta sus acciones y decisiones.
- Sabe escuchar diversas opiniones, así no esté de acuerdo con ellas.
- Influye de manera positiva en el desarrollo de cada persona y del grupo en su conjunto.
- Promueve el consenso entre los miembros del grupo.
- Es una persona honesta consigo mismo y con los demás.
- Cultiva valores como: la solidaridad, la justicia, la igualdad.
- Sabe expresar con claridad sus ideas y sentimientos.
- Es perseverante y tenaz.

Como impacto social, podemos considerar que es indispensable la tarea de construir el nuevo proyecto social, justo, solidario y pacífico que anhelamos. Porque son el motor del desarrollo de la sociedad que queremos. Para Vilca (2014) sin líderes democráticos y éticos, no tendremos comunidades, ni juntas, ni asociaciones, ni gobiernos locales, ni comités que sean capaces de actuar de manera organizada y se dirijan a conseguir los objetivos del grupo, por encima de los objetivos individuales de cada persona. Sin personas capaces de motivar a los demás, de conducir los procesos de manera organizada, de mirar las metas que se quiere conseguir, evaluando las acciones en el camino, no sería posible el desarrollo de las organizaciones, de nuestro grupo, de nuestra comunidad, ni de nuestro país. Por lo tanto, el liderazgo democrático es una forma de enfrentar con éxito la solución de conflictos en las organizaciones.

4.6.3. EFICIENCIA DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y EFECTIVA

La comunicación es parte integrante de las empresas y, como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisiva en el modelo de organización. Es un proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal,

empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado.

La **comunicación horizontal** es considerada como una comunicación 'informal' como el boca a boca, reuniones con los vecinos, puerta a puerta, entre otros. Es decir, es un proceso que permite un contacto directo entre dos personas, donde se comunica de forma personalizada y sin intermediarios a otro oyente o interlocutor.

Llacuna (2005) considera que comunicación horizontal es una interacción personal con miembros de igual jerarquía. Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. Por ejemplo la comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo, derivando en lazos de solidaridad del grupo, lo cual los conduce a los grupos de trabajo dar una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene como funciones: permitir compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayudar a resolver conflictos, permitir la relación entre iguales, proporcionar apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a reforzar la moral y la eficacia en la organización.

En síntesis la comunicación horizontal se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de propiciar la coordinación orientada a la solución de problemas y ayudar a resolver conflictos. Es decir la efectiva comunicación horizontal ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos, al propiciar el trabajo en equipos, propiciar reuniones de trabajo, etc.

Llacuna (2005) considera que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal, escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación efectiva facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- *Claridad*: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- *Integridad*: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- *Aprovechamiento de la organización informal*: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- *Equilibrio*: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- *Moderación*: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- *Difusión*: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- *Evaluación*: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente (Llacuna, 2005).

En conclusión una efectiva comunicación horizontal ocurre dentro de la organización y tiene gran importancia para propiciar la coordinación orientada a la solución de problemas y la solución de conflictos, a través del trabajo en equipos, las reuniones de trabajo, etc. Por su parte la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre la intención comunicativa y el acto comunicativo ocurridos en el momento adecuado, las palabras y la actitud apropiada. Por lo

tanto, el presente estudio pondera la importancia que tiene el empleo del mensaje que se desea comunicar haya de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

4.6.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Rodríguez (2009) la cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto. Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia. Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución. La “reflexión desde la acción” es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas.

La cultura organizacional para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) constituyen un sistema complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Este sistema permite que los miembros de una institución compartan conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación interna y externa. Los elementos de la cultura local, regional y nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional. La cultura de la sociedad influye sobre la cultura de las organizaciones donde funcionan estas.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores

que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar et al, 2009)

La cultura organizacional como un sistema complejo, incluye diversas situaciones conflictivas originadas en diferencias de percepción, opiniones y pensamientos; pero debe tomar en cuenta las siguientes condiciones:

- Relaciona creencias y valores compartidos.
- Vincula los diferentes intereses, finalidades y prioridades de los miembros.
- Derivada distintas percepciones acerca de las relaciones entre las variables y componentes.
- Comprende diferentes interpretaciones subjetivas de las conductas, preconceptos y sesgos.
- Permite la exposición de diferentes apreciaciones del “encuadre” o marco contextual en el que se determinan fines a lograr y medios que pueden ser elegidos.
- Relaciona las emociones y sentimientos de sus integrantes dentro de la organización (Rodríguez, 2009).

El impacto social de la cultura organizacional en el presente estudio radica en que esta debe considerarse como un factor fundamental en el cambio cultural que debe primar en las personas y consiguientemente en las organizaciones. Es así que el objetivo debe ser lograr instalar una cultura organizacional fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y que potencie el compromiso de los integrantes. También evitar que pueda convertirse en disfuncional y operar como una barrera para el cambio y el progreso que haga peligrar la sobrevivencia.

Si bien es cierto, que los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran, estas de por si son difíciles de percibir y de administrar. Sin embargo el empleo de estrategias adecuadas para su manejo es útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la cultura organizacional y facilita la instalación del tema en la mente de los directivos. El empleo de

diferentes perspectivas de pensamiento permite crear oportunidades para aprender, descubrir y ampliar los propios modelos mentales acerca de la cultura organizacional. Por lo que es fundamental crear la cultura de la convivencia, la solución de conflictos, la comunicación asertiva, la comunicación efectiva y mantener una visión autocrítica y creativa que integre lo positivo y negativo del desempeño, el desarrollo, orientada a lograr el éxito de la organización.

Finalmente los valores que conforman la cultura organizacional, se encuentran como valores compartidos, estos son: honestidad, profesionalidad, disciplina, solidaridad. Los cuales generan compromiso motivación, permitiendo que los trabajadores se sientan más identificados con la honestidad y la profesionalidad (Charon, 2007). En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de las mismas, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, determinar la forma en que los recursos se asignaron, brindar dirección como motivación. En el presente estudio, la cultura organizacional es un eje fundamental en el desarrollo positivo y asertivo de la carrera de derecho.

4.6.5. SISTEMA NORMATIVO QUE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA

Branden (1995) considera que la autoestima, es la experiencia fundamental de que podemos llevar una vida significativa y cumplir sus exigencias. Más concretamente, podemos decir que la autoestima es la confianza en nuestra capacidad de pensar, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida. La confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices; el sentimiento de ser respetables, de ser dignos, y de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a alcanzar nuestros principios morales y a gozar del fruto de nuestros esfuerzos.

El desarrollo de la autoestima se lograra si se cumple con alcanzar las siguientes claves propuestas por Rojas (2001)

- a. El juicio personal, comprende los aspectos positivos y negativos, lo ya conseguido y lo que queda por alcanzar. La valoración culmina con la afirmación positiva que le da valor a las ganancias sobre las pérdidas.

- b. La aceptación a sí mismo, se alcanza en un estado de paz relativa; cuando uno se acepta a pesar de las limitaciones, los errores, las frustraciones. Uno está de acuerdo con su persona cuando valora sus aptitudes y limitaciones.
- c. El aspecto físico, comprende la morfología corporal como la belleza, estatura, etc. y las características fisiológicas como las enfermedades físicas o psicológicas, congénitas o adquiridas. Se debe integrar el aspecto físico a la aceptación de nuestra personalidad.
- d. El desarrollo psicológico, involucra la conformación de un estilo personal conformado por los pensamientos, la inteligencia, la conciencia, la fuerza de voluntad, el lenguaje verbal y no verbal, etc. La personalidad debe ser percibida como positiva en su totalidad.
- e. El entorno socio-cultural, es el ámbito donde se desarrolla la comunicación interpersonal y lo que de ella se deriva. Tener relaciones sociales saludables es indicador de una autoestima buena.
- f. El trabajo, es importante la identificación con la actividad que se realiza, mostrando compromiso, amor y dedicación. El trabajo debe ser fuente de satisfacción personal, tanto por el trabajo en sí o por las ventajas que esta proporciona.
- g. Evitar la envidia o compararse con los demás, evitara valorar lo superficial y si la trascendencia de vida del otro nos agrada entonces se debe transformar en referente a emular. Tener un proyecto de vida propio y satisfactorio fomenta la confianza en uno mismo.
- h. Desarrollar la empatía y el ponerse en el lugar del otro, es importante la mirada comprensiva, indulgente y tolerante hacia la propia persona y hacia los demás. Un signo de madurez es la capacidad para saber perdonarse y perdonar a quienes nos rodean.
- i. Hacer algo positivo por los demás, dar algo por propia voluntad que el otro necesita, es motivo de cierta armonía interior. La entrega hacia los demás, muestra generosidad y satisfacción personal, pero considerar que la buena autoestima no implica un auto sacrificio o anulación personal (Rojas, 2001).

La autoestima es fundamental en el desarrollo de la habilidad para interactuar de manera funcional y armónica en la vida y en coexistencia con los demás. Muchas veces la persona no es consciente de su auto valoración para determinar el nivel de su autoestima. Así es que las personas con un nivel de autoestima bajo, dependen de los resultados presentes y requiere experiencias positivas externas para su desarrollo. Las personas con autoestima alta poseen un alto nivel de confianza en el desarrollo para resolver situaciones y la asertividad para enfrentarse a toda situación. Un nivel positivo de autoestima permite tener relaciones más funcionales, saludables y profundas.

El sistema normativo, desarrollado en el país y los países vecinos muestra haber desarrollado una legislación consistente con el desarrollo de la autoestima, puesto que en una organización que evite los conflictos o enfrente con éxito la solución de conflictos requiere seres humanos íntegros con una autoestima saludable que sea capaz de auto valorarse personalmente, que sepa ponderar sus aptitudes y limitaciones, aceptar su aspecto físico, mostrar una personalidad positiva, desarrollar relaciones sociales saludables, amar su trabajo, poseer un proyecto de vida propio, ser empático y generoso. Es decir una autoestima saludable, fomenta la buena convivencia y la capacidad de enfrentar con éxito la solución de conflictos.

4.6.6. AUTONOMÍA, RESPETO MUTUO Y CONVIVENCIA EN LA CARRERA DE DERECHO

La autonomía es la condición, el estado o la capacidad de autogobierno o de cierto grado de independencia que posee la persona para su desarrollo. Así, la autonomía de una persona es la capacidad o condición de desarrollar tareas de una manera independiente. La **autonomía personal** es un concepto propio de disciplinas como la Filosofía, la Pedagogía y la Psicología. Se puede definir de un modo genérico como la capacidad de tomar decisiones y actuar en cuestiones relativas a uno mismo. La autonomía personal se trabaja en distintos ámbitos, como la educación infantil y la educación para personas con discapacidades. La **autonomía moral** por su parte, es la capacidad del ser humano de valorar aspectos de carácter moral por sí mismo, como, por ejemplo, distinguir lo que está bien de lo que está mal, o lo que es justo de lo injusto. Se considera

que las personas son capaces de juzgar un modo de actuación o una realidad sin tener en cuenta factores externos que puedan influir en esa valoración.

López et al. (2004) consideran que la autonomía puede entenderse como una capacidad o como un derecho. La autonomía como capacidad se refiere al conjunto de habilidades que cada persona tiene para hacer sus propias elecciones, tomar sus decisiones y responsabilizarse de las consecuencias de las mismas. La autonomía se aprende, se adquiere mediante su ejercicio, mediante el aprendizaje que proviene de uno mismo y de la interacción social. La autonomía como derecho hace referencia a la garantía de que las personas, al margen de sus capacidades, puedan desarrollar un proyecto vital basado en su identidad personal y tener control sobre el mismo.

El respeto supone el **reconocimiento, la veneración y el aprecio por otra persona o cosa. El respeto mutuo es aquel que se basa en el sentimiento de la reciprocidad**, donde se respeta al otro y se recibe de vuelta el mismo respeto. El respeto mutuo **es muy importante para la convivencia con otras personas** (los padres, los hermanos, la pareja), y lo debemos practicar con honestidad durante el resto de nuestras vidas para tener una vida armoniosa en sociedad. El respeto es un valor que se aprende en casa, durante la crianza, y a lo largo de la etapa formativa escolar. Características del respeto son la consideración, el aprecio, el reconocimiento, la honestidad y la cortesía hacia la otra persona (Suarez, 2004).

Respetarse mutuamente **significa comprender y valorar al otro, su forma de ver y vivir la vida, su actitud ante las cosas, sus intereses, sus necesidades y sus inquietudes**, y solo es posible si el otro es capaz de comprenderte y valorarte de la misma forma. En el respeto existe una máxima fundamental: **para ser respetado hay que respetar**. De allí nace el respeto mutuo, cuando somos respetados debemos responder con respeto. Cuando practicamos el respeto mutuo, no debemos juzgar, ofender, rechazar o despreciar a los demás por cosas como su forma de vida, sus elecciones, acciones, religión, etnia, u orientación política o sexual, especialmente si con ello no ofenden ni perjudica a nadie. Y, del mismo modo, también podemos esperar el mismo respeto a cambio (Robbins y Judge, 2009).

El respeto mutuo puede establecerse entre personas: en la pareja, en una relación profesional, en una relación comercial, con los amigos, con la familia, con los colegas, etc. Asimismo, puede referirse a relaciones entre organizaciones o instituciones: organismos públicos o empresas, o al respeto mutuo que debe existir en las relaciones diplomáticas entre dos naciones. El respeto mutuo es un valor fundamental en las sociedades actuales, especialmente en las que se fundan en valores tan esenciales como la democracia y la libertad: implica respetar la diversidad de ideas, opiniones, ideologías, creencias, etc.

La convivencia necesita una pluralidad de personas. En la vida del ser humano, desde que nacemos es fundamental la socialización entre los individuos y, es por ello que las áreas de psicología y medicina, afirman que es imprescindible la interacción con otros seres humanos para la salud mental y la integridad física de la persona y de quienes lo rodean, fundamental para lograr el equilibrio del individuo y su desenvolvimiento en su vida personal, profesional y social.

La convivencia se puede llevar en diferentes ámbitos como: trabajo, hogar, espacios públicos, escuela, entre otros. Es de destacar, en una convivencia es fundamental existir y tener en cuenta los siguientes valores: el respeto, la honestidad, la tolerancia, la solidaridad, entre otros y, normas y códigos de comportamientos que hacen una buena convivencia (Suarez, 2004).

La convivencia social responde a la interacción de varias personas que coexisten pacífica y armoniosamente en un mismo espacio. En dichas relaciones debe existir un mínimo de respeto y consideración por los demás, por lo que deben existir reglas de convivencia, respeto y consideración por aquellos que cohabitan con nosotros o con los que compartimos zonas en común como es el caso de los vecinos en propiedad horizontal.

La convivencia escolar está íntimamente ligada al proceso educativo de la persona, donde aprende a relacionarse con los demás, a respetar la idea de los otros, en el ámbito donde expresarse es libertad y donde las diferentes opiniones pueden converger y convivir sin problema, es uno de los primeros sitios donde se aprende a respetar a los demás y sus ideas y donde el proceso de aprendizaje de convivencia se hace a diario con los propios compañeros de aulas, los

compañeros de otros salones así como con los maestros y autoridades de la institución (Robbins y Judge, 2009)

Desde esta perspectiva, el impacto social de la autonomía debe reconocer que las personas poseen la condición, el estado o la capacidad de autogobernarse o poseer cierto grado de independencia para su desarrollo. Para los cual el **respeto mutuo es aquel que se basa en el sentimiento de la reciprocidad**, de respeto mutuo y la convivencia debe entenderse como la interacción de varias personas que coexisten pacífica y armoniosamente en un mismo espacio. Con esta consideración en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, encontramos múltiples problemas, de los que destacan los inherentes al personal de profesores, estudiantes y funcionamiento interno de las dependencias docentes.

Con el desarrollo de la presente investigación se logró mostrar que la autonomía es fundamental tanto para los docentes, los estudiantes y personal administrativo que apoye la gestión universitaria de esta manera, dificultades de carencia de docentes y las dificultades de profesionalidad de los mismos, constituyen dificultades que con una actuación responsable y autónoma se logrará enfrentar con éxito esta dificultad. En la problemática del desempeño pedagógico del docente es fundamental dotarles de autonomía, con la finalidad de garantizar para que los docentes contribuyan a desarrollar una educación de calidad como reza la Constitución del Ecuador, la se debe alcanzar con los profesores autónomos y puedan demostrar poseer calidad académica, ética y moral.

De otra parte, el respeto mutuo es condición para lograr un desarrollo equilibrado de la carrera de derecho, sin embargo la plana docente y los estudiantes son dos actores fundamentales en la marcha institucional quienes muestran frecuentes conflictos y si no valoramos la permanente interacción en entre ellos en que hay responsabilidad mutua y su enfrentamiento permitirá caminar de modo armonioso para lograr su desarrollo. Aun cuando, en muchas ocasiones la calidad de la plana docente repercute en parte en los estudiantes; así ocurre cuando estos pretenden descalificar a los docentes sobre todo durante las evaluaciones y de otro lado los docente cuestionan el poco esfuerzo de los estudiantes en las evaluaciones, lo cual muestra falta de respeto mutuo. Por lo que considero

fundamental valorar la importancia del respeto mutuo para evitar los problemas de ofensas de los estudiantes a sus docentes y de los docentes de desprecio u ofensas para sus estudiantes. El respeto mutuo es condición fundamental para la éxito marcha institucional y el adecuado clima institucional.

La convivencia en la vida universitaria muestra dificultades pues tenemos que enfrentarlos a diferencias tipos de relaciones e interacciones que pueden alterar la marcha adecuada de la convivencia. Sabemos que las diferencias socioeconómicas, culturales, sociales, lingüísticas, culturales y hasta raciales; pueden limitar la adecuada convivencia, sin embargo para lograr un clima institucional saludable, la solución pacífica de conflictos, el empleo de la mediación pacífica, permitirán alcanzar niveles óptimos de convivencia en la universidad y en particular en la carrera de derecho.

Por lo tanto, concebimos que la autonomía es base fundamental para el respeto mutuo, pues es gracias al respeto de la actuación autónoma de las personas dentro de la organización, en los diferentes niveles de responsabilidad permitirá alcanzar un clima organizacional, basada en el respeto mutuo, lo cual permitirá mostrar la calidad de la salud interna de la carrera de Derecho. Si bien es cierto, la existencia de diversidad de intereses y necesidades, rivalidades, dificultades, contradicciones, limita el desarrollo autónomo, la convivencia armónica, la cultura organizacional, el fomento del liderazgo institucional, lo cual repercute en la calidad del servicio educativo y la formación profesional que se ofrece en la carrera de Derecho; consideramos que será el respeto mutuo, la base fundamental para lograr mejorar la salud de la organización.

Finalmente, consideramos que es el respeto mutuo la condición fundamental para el desarrollo de la convivencia armónica y la cultura organizacional en la carrera de derecho. Sabemos que el desempeño de la docencia universitaria está condicionada en muchos casos la experticia del abogado en la cátedra, la actualización constante en la rama de su especialidad, dominio de bases teóricas de la pedagogía, manejo de técnicas y métodos de la Investigación así como la producción científica en su área, garantizan docentes de calidad; estudiantes dedicados, responsables, íntegros, comprometidos con su formación,

garantizaran un recíproco respeto mutuo y ello permitirá una convivencia adecuada y constructiva.

Si la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, no enfrenta con éxito dificultades como la rutina, la insensibilidad y escaso interés por el mejoramiento de la calidad del proceso educativo; si no respondemos proactivamente en conflictos entre docentes y estudiantes, docentes y directivos de la carrera, etc., anteponiendo la capacidad de desarrollo autónomo como un eje que respete la profesionalidad de todos sus miembros, que respete las libertades de creencia, credo, capacidad, experticia, competencias docente o estudiantil; no se logrará su desarrollo autónomo. A partir de contar con docentes, estudiantes o administrativos competentes y capaces de poseer desarrollo autónomo, lograremos el respeto mutuo, como escenario democrático que conduzca la convivencia efectiva, constructiva. Por tanto, la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, requiere que sus miembros actúen con autonomía, con respeto mutuo y en convivencia positiva.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado la hipótesis de estudio, mediante la aplicación de la estadística descriptiva, el análisis cualitativo e interpretativo y la prueba de hipótesis; donde, con el empleo de la prueba T de Student para muestras relacionadas se obtuvo que $\alpha = 0,05 < p \text{ valúe} = 0,000$; con lo cual, se comprueba que el empleo eficiente de las técnicas de mediación de conflictos, influye positivamente en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
2. El empleo de las técnicas de mediación como: la premediación, entrada, cuéntame, situar el conflicto, buscar soluciones y el acuerdo; han permitido lograr enfrentar con éxito la mediación de conflictos en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Puesto que se ha convertido en un vehículo para la transformación, al lograr transformar los puntos de vista antagónicos de los actores educativos en herramientas de cambio y de transformación y evitan llegar a otros fueros judiciales.
3. La mediación en el ámbito universitario es una excelente estrategia de resolución de conflictos, que ha conllevado al desarrollo de una serie de valores que han fomentado una cultura de paz; además ha consolidado formas de actuación y gestión de los conflictos profundamente participativos y democráticos. Demostrando de este modo, que es un excelente medio que hace funcionar a la organización institucional para mejorar la convivencia universitaria, es decir, es el medio de consolidación y convivencia para mejorar la calidad del proyecto educativo.
4. La mediación es una excelente estrategia para buscar la satisfacción de las necesidades individuales; pues, se parte de reconocer que existen intereses individuales que se encuentran encubiertos bajo las posturas rígidas e irracionales que impiden la negociación; por lo que, es tarea fundamental del mediador, descubrir los intereses comunes de los participantes, sin que pierdan su poder de decisión. El mediador por tanto, es el responsable en

gran medida de la consecución de buenos acuerdos y la satisfacción de sus necesidades personales y de grupo.

5. La adecuada gestión del clima organizacional es responsabilidad de los directivos que gestionan la carrera de derecho; puesto que en ellos recaen los logros y dificultades de los resultados y objetivos institucionales. Por lo que, la calidad del clima institucional que busca satisfacer las necesidades básicas de sus integrantes: estudiantes, profesores, empleados y directivos; garantiza la existencia de factores que permiten la existencia de un clima organizacional educativo saludable. Por lo tanto, la calidad del clima organizacional incide en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
6. Del estudio del clima organizacional universitario como un estado del ambiente interno de una institución, se ha comprobado que la salud institucional depende en gran medida de sus integrantes, quienes influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias; de los resultados obtenidos se puede concluir que se ha alcanzado resultados medianamente satisfactorios en el índice de salubridad de la institución, permitiendo comprender que sus actores: docentes, alumnos, administrativos y la comunidad no asumen plenamente con sentido de pertenencia el compromiso con la misión y la visión de la institución educativa.
7. La metodología cualitativa es una estrategia fundamental para recoger los sentimientos, emociones, percepciones y actitudes y valores de los integrantes de la comunidad universitaria en un proceso de mediación de conflictos y estas repercuten directamente en la calidad del clima organizacional; pues, si se atienden sus demandas mejora la salubridad institucional; en caso contrario el clima se desestabiliza hasta pueden surgir conflictos irreconciliables.

RECOMENDACIONES

1. Se debe recomendar el empleo de las técnicas de mediación de conflictos, que incidan en la negociación democrática y participativa para contribuir en el mejoramiento del clima organizacional en los procesos educativos en las diferentes carreras profesionales de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y otras instituciones, como un medio de mejorar la calidad de sus proyectos educativos.
2. Se debe promover el empleo de diferentes estrategias de mediación para transformar el carácter antagónico de los actores educativos en herramientas de cambio y de transformación; para ello se recomienda seguir la secuencia de la premediación, entrada, cuéntame, situar el conflicto, buscar soluciones y el acuerdo; como un proceso para resolver conflictos en las diferentes carreras y facultades de las instituciones universitarias.
3. Se debe fomentar el empleo de la mediación en el ámbito universitario, puesto que son una excelente estrategia de resolución de conflictos, en la medida que ello conduce al desarrollo de valores que fomentan una cultura de paz y promueven la actuación y gestión de los conflictos de forma participativa y democrática.
4. Se debe difundir las virtudes que ofrece la mediación, como una excelente estrategia para la satisfacción de las necesidades compartidas, pues se parte de reconocer que los intereses individuales, se encuentran encubiertos bajo las posturas irreconciliables, gracias a la negociación se puede llegar a consensuar, concertar intereses comunes y en esta tarea, es fundamental el rol del mediador, quien debe descubrir los intereses comunes de los participantes y es el responsable de la consecución de acuerdos y la conciliación.
5. Se debe recomendar a los directivos de las diferentes unidades académicas de las universidades, optimizar la gestión del clima organizacional, pues en ellos recae la responsabilidad de los logros y

dificultades de los resultados de los objetivos institucionales. Puesto que, en la calidad del clima institucional, está la posibilidad de satisfacer las necesidades básicas de: estudiantes, profesores, empleados y directivos, con lo que se garantiza la existencia de un clima organizacional educativo saludable.

6. Se debe fomentar el cultivo de la salubridad personal y colectiva de todos los actores: docentes, alumnos, administrativos y la comunidad en general, conducentes a asumir el sentido de pertenencia, compromiso con la misión y la visión institucional; para promover la mejora en el comportamiento, sentimientos y creencias, como un medio para alcanzar resultados satisfactorios de la salud institucional y así optimizar el clima organizacional universitario.
7. Como una estrategia que permita minimizar los conflictos y consiguientemente mejorar la calidad del clima organizacional, se debe fomentar la creación de una unidad orgánica encargada de la mediación y solución de conflictos académicos, organizacionales, administrativos, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía referida al tema

- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Aguado J. (2012) *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima: Tesis UNMSM.
- Arizaga, R. y Tejeda J. (2000) *Clima institucional. Manejo de conflictos*. Lima: IPP.
- Alonso, C. (2000). *Los estilos de aprendizaje. Procedimiento de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Barreiro, (1999). *Mediación escolar: Propuestas, reflexiones y experiencias*. En Brandoni. (eds.). *Situaciones conflictivas en el aula: Propuesta de resolución: encuadre G.R.E.C.* pp.153-174. Buenos Aires: Paidós.
- Baruch, R y Folger, J. (1996) *La promesa de la mediación. Como afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*. Buenos Aires: Granica.
- Bear, R. (1991) *Psicología Evolutiva de Piaget*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Branden, N. (1995) *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós.
- Brito, G. (2005). *Pensamiento I y II, Guías Didácticas*. Ecuador: UTPL.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Burguet, M. (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Castro, B. (2001). *La organización educativa: una aproximación desde la complejidad*. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (27), 97-110. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-7052001000100007 &lng=es&lng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-7052001000100007&lng=es&lng=es). 10.4067/S0718-07052001000100007
- Charon (2007) *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. *Revista Ciencia en su PC*, núm. 5, 2007,

- Ferrándiz, F. (2006). *Sociología de la educación*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Feuerstein, R. (1996). *Experiencia de aprendizaje mediado*. Madrid: Siglo Cero,
- Fisas, V. (2001). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria y Antrazyt- UNESCO.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2005): *Obtenga el Sí*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fisher, R.J. (1990). *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Syracuse University Press.
- Flores, R. (2003). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill.
- Franco, M. (2015) *Reforma educativa en Ecuador y su influencia En el clima organizacional de los centros escolares*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. Extraído de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/plan-estrategico.html>
- Freitez, A. (2001) *Educación*. México: Editorial Tropicos
- Freund, J. (1983). *Sociologie du Conflit*. París: Press Universitaires de France (PFU).
- Funes de Rioja, D. (1996). *Negociación y mediación en conflictos colectivos de trabajo*, en Gottheil, J. y Schiffrin, A. (eds.) (1996): *Mediación: una transformación de la cultura*, Buenos Aires, Talleres Gráficos D`Aversa.
- García, L. (2011) *La mediación escolar como proceso de aprendizaje de autonomía y responsabilidad*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- García, V. & Medina, R. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Guerrero O. (2001) *La educación. Contexto y perspectivas*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Hargreaves, A. (1998). *Profesor, Cultura y Postmodernidad*. Madrid: Ediciones Morata.

- Hellriegel D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Soluciones empresariales.
- Hernández, M. (2006). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. México: D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, J. (1998). *Diseño de proyectos, convenio EB-Prodec-Universidad NUR*, Quito.
- Hormazábal, R. (2005) *Manual de retórica, oratoria y liderazgo democrático*. Santiago de Chile: INAP
-
- Ibarra, L. (2002). *Los conflictos escolares: un problema de todos*. La Habana: Univ. De la Habana.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Jares, X. (2001). *Educación y conflicto. Guía de educación para la convivencia*. Madrid: Popular.
- Ley 30220 Ley Universitaria. Lima: El Peruano.
- Ley Orgánica de Educación Superior RO/ 298 de 12 de Octubre del 2010
- Litwin G. & Stinger, H (2008) *Organization climate*. New York Ediciones Simon & Schuster.
- López, J. (2006). *¿A dónde va la teoría de la organización?* Revista de currículum y formación de profesorado, 10 (2). Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5.pdf>
- López et al. (2004) Planificación Centrada en la Persona – una metodología centrada en la persona Vol. 35 (1), nº 210, Extraído de www.acpgerontologia.com/documentacion/Lopezfraguaspcp.pdf
- LLacuna, J. (2005) *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Centro nacional de condiciones de trabajo. Extraído de: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Miranda, B. (2012) *Negociación y manejo de Conflictos*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

67-92. Extraído de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>

Rojas, E. (2001) *¿Quién eres?*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy S.A.

Salazar et al, (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Revista ACIMED. 2009; 20(4): 67-75. Extraído de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Salgado, F. (2008) *La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos, su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Schunk, H. (2012). *Teorías del aprendizaje*. Una perspectiva educativa. Sexta edición. México: Pearson Educación.

Soletto, H. y Otero, M. (2007): *Mediación y solución de conflictos*. Madrid: Tecnos.

Stuart Mill, J. (1997): *Sobre la Libertad*. Madrid: Alianza Editorial.

Suares, M. (2004): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós. Castellon de la Plana. Tesis Doctoral.

Torrego, J. (Coord.) (2002) *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Madrid: Narcea,

Torrego, J. Galán A. (2008) *Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares*. Revista de Educación, 347. pp. 369-394

Vilca H. (2014) *Liderazgo ético y democrático*. Lima: IPEDEHP

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología: Teoría y práctica en resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel Practicum.

Viñas, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos: cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Barcelona: Graó.

Bibliografía referida a la metodología de investigación

Bisquerra, R. (2000) *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC

Buendía, L.; Colás, P.; Hernández, F. (2000) *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana.

- Camps A.; et. al. (2002) *El aula como espacio de investigación y reflexión*. Barcelona: Grao.
- Day, R. (2005) *Como escribir y publicar trabajos científicos*. OMS: Washington
- Eco, U. (1992) *Cómo se hace una tesis*. Barcelona, Gedisa
- Flick, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Flores, J. (2000) *La investigación educativa*. Lima, Desirée.
- Flores O. Rafael (2001) *Evaluación pedagógica y cognición*. Bogotá, McGraw Hill
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2004). *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw-Hill.
- Imbernón, F. Alonso, M y otros (2002) *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado*. Barcelona: Graò.
- Kerlinger, F. y Howard, L. (2002) *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México: Mc Graw Hill
- Latorre, A. (2003) *La investigación - acción*. Barcelona, Grao.
- Latorre, A. Del Rincón D. Arnal J. (1996) *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona, GR92.
- Londoño, J. (1995). *Metodología de la investigación*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquía.
- Mejía, E. (2012) *Enfoque cuantitativo de la investigación científica*. Lima: Centro de Producciones de la UNMSM.
- Menéndez C. (2002). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A
- Mejía, E. (2005) *Metodología de la Investigación científica*, Lima: UNMSM
- Naupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Lima: Centro de Producción Editorial de la UNMSM.

- Piscoya, L. (1995) *Investigación científica y educacional*. Lima: Amaru**
- Popper, K. (1990) *la lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Granica
- Salkind, N. (1999) *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.**
- Sierra Bravo R. (1999) *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*.
Madrid: Paraninfo.**
- Sierra Bravo R. (2001) *Técnicas de investigación Social*. Madrid: Paraninfo.**
- Stake, R. (2005) *Investigación con estudio de casos*. 3ª edición Madrid,
Morata.**

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de problematización

MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN

PROBLEMA	VARIABLE	SUBVARIABLES	INSTRUMENTOS DE COLECTA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
¿Cómo influye el empleo de las técnicas de mediación de conflictos en el mejoramiento del clima organizacional en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?	1. Técnicas de mediación de conflictos	1.1. Mediación espontánea 1.2. Mediación externa 1.3. Mediación institucionalizada 1.4. Mediación realizada por iguales 1.5. Comediación 1.6. Competir 1.7. Colaborar 1.8. Transigir 1.9. Evadir 1.10. Complacer	Técnica cualitativa: – Entrevista – Grupos focales – Observación participante Técnica cuantitativa: - Cuestionario de Thomas-Kilman para enfrentar la solución de conflictos.	- Formación profesional - Clima organizacional - Solución de conflictos - Estrategias de mediación - Proceso educativo
	2. Clima organizacional	2.1. Potencial humano 2.2. Diseño organizacional 2.3. Cultura organizacional 2.4. Relaciones interpersonales 2.5. Estilo de dirección 2.6. Sentido de pertenencia 2.7. Retribución 2.8. Disponibilidad de recursos 2.9. Estabilidad 2.10. Claridad y coherencia en la dirección. 2.11. Valores colectivos	Técnica cualitativa: - Entrevista - Grupos focales - Observación participante Técnica cuantitativa: - Escala de Clima Organizacional	- Desempeño docente

Rocafuerte de Guayaquil?	Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil					
¿En qué medida el mejoramiento del clima organizacional incide en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?	Evaluar la incidencia del mejoramiento del clima organizacional incide en el proceso educativo en la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil			Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Estructura – Toma de decisiones – Comunicación organizacional 	Técnicas de análisis y prueba de hipótesis: T de Student para muestras relacionadas
				Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Identidad – Conflicto y cooperación – Motivación – Trabajo desafiante 	

Anexo 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

PROGRAMA DE APLICACIÓN DE TECNICAS DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

- j. Localización:** Carrera de Derecho de la Facultad de.... De la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- k. Responsable:** Dra. Violeta Badaraco
- l. Duración:** del ... al ... del año 2015
- m. Participan:** 30 estudiantes del VI ciclo de la carrera de Derecho del grupo experimental:
- n. Objetivo:** Desarrollar el programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos, orientado a la mejora de la calidad del clima organizacional en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- o. Justificación.**

Los conflictos pueden ser abordados básicamente por tres vías: la del poder, la del derecho y la del interés. Las dos últimas han desarrollado una serie de procedimientos para intentar resolver los conflictos. En este programa se aplicaran algunas técnicas más habituales: la negociación y la mediación. Con la finalidad de mejorar la calidad del clima organizacional en la comunidad universitaria de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Los *objetivos* del programa de mediación de conflictos no sólo son prevenir la violencia, sino también que los miembros de la comunidad educativa aprendan estrategias para la resolución pacífica de los conflictos. Pueden destacarse los siguientes:

- Comprender el papel del conflicto en la vida de las personas.
- Practicar modelos colaborativos de resolución de conflictos.
- Favorecer el conocimiento de la mediación como estrategia particular de resolución de conflictos en el ámbito escolar.
- Instaurar la mediación como programa de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional.

p. Programación de actividades:

Fases	Duración
<p>Fase 1ª: Creación de condiciones</p> <p>El proyecto de mediación se pondrá en marcha con los estudiantes del VI Ciclo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.</p> <p>Para garantizar la viabilidad y compromiso con el proyecto, se organizará talleres al que asistirán los estudiantes involucrados como impulsores del proyecto.</p> <p>Se abordaran aspectos relacionados con la mediación de conflictos desde una perspectiva de mejora.</p>	<p>1 semana</p>

<p>Fase 2º: Formación</p> <p>Consiste en impartir la formación a los estudiantes interesados en convertirse en “mediadores”.</p> <p>Se desarrollaran las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mediación espontánea: se propicia la intervención directa y la solución interna entre los participantes del taller. – Mediación externa: se busca la intervención externa para lo cual se requiere experto externo. – Mediación institucionalizada: se recurren a expertos internos y se buscan acuerdos institucionales. – Mediación realizada por iguales: en esta técnica los conflictos se resuelven entre ellos y se requiere cierta formación. – Comediación: se propicia que sean personas de distintos colectivos (alumno-profesor) los que asuman corresponsabilidades en la solución de conflictos. 	<p>2 semana</p>
<p>Fase 3º: Organización y puesta en marcha del servicio de mediación</p> <p>Consiste en la propiciar la participación de los mediadores en la búsqueda se solución de los conflictos en la carrera. Las tareas fundamentales de esta fase son:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definición de funciones del equipo – Elaboración del material para uso del equipo de mediación – Organización de las sesiones de trabajo con los demás miembros de la carrera – Desarrollo de las sesiones de mediación – Difusión de las estrategias desarrolladas de mediación. 	<p>1 semana</p>
<p>4ª fase: Profundización en la mediación</p> <p>Consiste en una iniciativa formativa dirigida por miembros de los equipos de mediación de la carrera, quienes formularan un proyecto con acciones que permitan darle sostenibilidad al proyecto resolución de conflictos a través de la mediación, como medio de mejora del clima organizacional, fomentando en el futuro la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria.</p>	<p>1 semana</p>

q. Estrategias de recojo de datos

- **Entrevistas participante a informantes clave**

Se considera fundamental la entrevista a dos directivos y tres docentes, con preguntas abiertas sobre la mediación de conflictos y el clima organizacional.

- **Grupos focales**

Se organizaron grupos focales para conocer los resultados de la aplicación del programa de aplicación de técnicas de mediación de conflictos en la mejora del clima organizacional

r. Evaluación

Se evaluara el programa, los actores, estrategias y recursos que se emplearan en el presente programa.

Especificaciones Psicométricas

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: *Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.*

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria) : la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa Excel o SPSS, un diskette con el instrumento

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- No saludable, Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Por mejorar, Promedio: De 94 a 147 puntos
- Saludable, Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Sub escalas: En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

Interpretación:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas

2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y [responsabilidad](#) en relación con sus objetivos y programas.

4. Retribución: grado de [equidad](#) en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

Características de los Ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones de aplicación

Para el examinador. Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Saber manejar Excel o SPSS.

Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente

Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, programa Excel o SPSS, verificando que este funcione adecuadamente.

Que los participantes de la prueba tengan conocimientos en el manejo de computador.

Para el sujeto. Lea las instrucciones y sígalas estrictamente

Plantilla de calificación de la ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala de valoración:

Ítems positivos		Ítems negativos	
Valor	Escala	Valor	Escala
5	Siempre	1	Siempre
4	Muchas veces	2	Muchas veces
3	Algunas veces	3	Algunas veces
2	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces
1	Nunca	5	Nunca

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PRUEBA EDCO)

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Por ejemplo:

1. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	5	4	X	2	1
--	---	---	----------	---	---

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad: Sexo: Masculino Femenino

Directivo Docente Estudiante

Dependencia: _____ Cargo que desempeña: _____

Antigüedad: años

Escala de valoración:

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ITEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ITEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

ITEMS	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	5	4	3	2	1
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo	5	4	3	2	1
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo	1	2	3	4	5
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	1	2	3	4	5
5. El grupo de trabajo valora mis aportes	5	4	3	2	1
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	5	4	3	2	1

7. El jefe es mal educado	1	2	3	4	5
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	5	4	3	2	1
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	1	2	3	4	5
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	5	4	3	2	1
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	5	4	3	2	1
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	5	4	3	2	1
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	1	2	3	4	5
15. Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes	1	2	3	4	5
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa	5	4	3	2	1
17. Recomiendo a mis amigos como un excelente sitio de trabajo	5	4	3	2	1
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	1	2	3	4	5
19. Sin remuneración no trabajo horas extras	1	2	3	4	5
20. Sería más feliz en otra empresa	1	2	3	4	5
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	5	4	3	2	1
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	5	4	3	2	1
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	1	2	3	4	5
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente	1	2	3	4	5
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	1	2	3	4	5
27. La empresa brinda estabilidad laboral	5	4	3	2	1
28. La empresa contrata personal temporal	1	2	3	4	5
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	1	2	3	4	5
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	5	4	3	2	1
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa	5	4	3	2	1
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	5	4	3	2	1
33. Algunas tareas a diario asignadas no están relacionadas con las metas	1	2	3	4	5

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	1	2	3	4	5
35. Las metas de la empresa son poco entendibles	1	2	3	4	5
36. El trabajo en equipos con otras dependencias es bueno	5	4	3	2	1
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	5	4	3	2	1
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	5	4	3	2	1
39. Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras	1	2	3	4	5
40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	5	4	3	2	1

Muchas gracias

CUESTIONARIO THOMAS-KILMAN.

LAS CINCO MODALIDADES PARA ENFRENTAR CONFLICTOS:

Este cuestionario se ha diseñado para identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas. Estas se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede describir la conducta de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas:

1) asertividad: definida como el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos.

2) cooperación: definida como el grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

Estas dos dimensiones conductuales básicas pueden utilizarse para definir los cinco métodos específicos para enfrentar los conflictos que se describen a continuación:

Las personas competitivas son asertivas y no colaboradoras, individuos que persiguen sus propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, etc.. Así la competitividad puede significar "defender los propios derechos", defender una postura que se considera correcta, o simplemente tratar de ganar.

El **conciliador** es no asertivo y colaborador - el opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de auto-sacrificio en esta modalidad.

La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.

El **evitador** es no-asertivo y no colaborador - no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta al conflicto. La evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema: posponerlo para una mejor oportunidad; o simplemente retirarse de una situación amenazante.

El **colaborador** es al mismo tiempo asertivo y cooperador -el opuesto del evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles; o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

El **negociador** se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación. El negociador cede más que el competitivo pero menos que el evitador. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias; a intercambiar concesiones; o a buscar una posición intermedia rápida.

INTERPRETACION DE SUS PUNTAJES

Habitualmente después de recibir los resultados de cualquier test las personas desean saber cuáles eran las respuestas correctas. En este caso no existen las respuestas universalmente acertadas.

Todas las modalidades son útiles en algunas situaciones; cada una representa un conjunto de habilidades sociales útiles. La sabiduría popular reconoce por ejemplo que **"cuatro ojos ven más que dos"** (colaboración). También se dice **"se cazan más moscas con miel que con hiel"** (conciliador). **"Partamos la diferencia"** (negociador). **"Lo mejor es enemigo de lo bueno"** (evitador). **"El poder da el derecho"** (competitividad). La eficacia de una modalidad dada depende de los requisitos de la situación conflictiva específica y de la habilidad con que se utilice la modalidad.

Cada uno de nosotros es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas; nadie se caracteriza por un estilo único y rígido para manejar conflictos. Sin embargo, un individuo usa algunas modalidades mejor que otras y, por lo tanto, tiende a utilizarlas con mayor frecuencia, ya sea por su temperamento o porque tiene más práctica en su manejo.

Las conductas para enfrentar conflictos usadas por un individuo son, entonces, el resultado tanto de su predisposición personal como de los requerimientos de la situación específica en que se encuentra.

Para ayudarlo a juzgar la adecuación de su utilización de las cinco modalidades en su situación particular, se describen a continuación algunos de los usos para cada modalidad, según listas generadas por presidentes de compañías. Su puntaje - alto o bajo - indica su efectividad en su propia situación. Sin embargo, existe la posibilidad que sus habilidades sociales lo lleven a utilizar algunas conductas frente a los conflictos con mayor o menor frecuencia que lo aconsejable. Para ayudarlo a determinar si ese es el caso, se ha hecho un listado de preguntas diagnósticas que identifican señales de alarma respecto a la utilización excesiva o disminuída de cada modalidad.

A. COMPETITIVIDAD.

1. Cuando es vital una acción rápida y decidida. Por ejemplo en emergencias.
2. Cuando se necesita llevar a cabo medidas impopulares sobre materias importantes - por ejemplo reducción de costos, imposición de medidas disciplinarias, o de reglas impopulares.
3. Toma de decisiones sobre materias vitales para el buen desarrollo de los procesos en la organización.
4. Para protegerse de las personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Si su puntaje es alto:

1. **¿Está usted rodeado de personas congraciativas?** Si es así, tal vez ellos hayan aprendido que es poco sagaz estar en desacuerdo con usted o que hayan abandonado sus esfuerzos por tratar de influir sobre usted. Esto lo excluye de la información.
2. **¿Temen sus subordinados admitir dudas o ignorancias enfrente suyo?**
En ambientes competitivos se debe pelear para obtener influencia y respeto lo que implica mostrar mayor seguridad y confianza que la que uno realmente siente. El resultado es que las personas se sienten menos dispuestas a pedir información y opiniones de los demás ; por lo tanto, les es más difícil aprender.

Si su puntaje es bajo:

1. **Se siente usted habitualmente impotente frente a algunas situaciones.** Puede ser porque usted no se da cuenta del poder que tiene, o se siente incómodo al usarlo. Esto puede perjudicar su eficiencia al restringir su influencia.
2. **Le es difícil tomar una posición firme y decidida aunque reconozca la necesidad de hacerlo.**

A veces la consideración de los sentimientos o preocupaciones de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar lo que puede llevarnos a postergar una decisión, aumentando el sufrimiento y/o resentimiento de otros.

B. COLABORACION.

Usos:

1. Encontrar una solución integrativa cuando los temas son de tal importancia que no se puede llegar a un compromiso.
2. Cuando su objetivo es aprender. Primero debe contrastar sus propias hipótesis; comprender puntos de vistas ajenos.
3. Cuando se necesita integrar distintas posiciones de personas que ven un problema desde perspectivas diferentes.
4. Aumentar el compromiso mediante la incorporación de las opiniones de otros en una decisión consensual.
5. Suavizar resentimientos que entorpezcan alguna relación interpersonal.

Si su puntaje es alto:

1. **Pierde tiempo en discusiones exhaustivas sobre temas que no parecen merecerlas.**

La colaboración requiere tiempo y energía (probablemente los recursos organizacionales más escasos). Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas; tampoco todas las diferencias personales necesitan ser aclaradas. La sobreutilización de la colaboración y la toma de decisiones en forma consensual, a veces, representan un deseo de minimizar el riesgo mediante la difusión de la responsabilidad o la postergación de la acción.

2. **¿Fracasa su comportamiento colaborador en la generación de respuestas cooperativas de parte de otros?**

La naturaleza exploratoria y tentativa de algunas conductas colaboradoras pueden facilitar el no reconocimiento de conductas de invitación a la colaboración; o bien puede aprovecharse de la confianza y apertura.

Puede que usted esté dejando de lado claves que indiquen la presencia de defensividad, impaciencia, competitividad o conflicto de intereses.

Si su puntaje es bajo:

1. **Le es difícil ver las diferencias como oportunidades de ganancia conjunta - como oportunidades para aprender o resolver problemas.**

Aunque a veces existen aspectos amenazantes e improductivos del conflicto, el pesimismo indiscriminado puede impedirle ver posibilidades de colaboración y, por lo tanto, privarlo de las ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan a la colaboración exitosa.

2. **Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas.**

Tal vez las opiniones de ellos no estén siendo incorporadas en dichas decisiones o políticas.

C. NEGOCIADOR.

Usos:

1. Cuando las metas son de importancia mediana y no vale la pena el esfuerzo, o el potencial enfrentamiento u oposición al utilizar modalidades más asertivas.
2. Cuando dos oponentes con igual poder buscan en forma decidida objetivos mutuamente excluyentes; por ejemplo, negociaciones laborales entre obreros y gerencia.
3. Para alcanzar acuerdos temporales sobre temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
5. Como una modalidad sustituta cuando la colaboración o la competitividad fracasan.

Si su puntaje es alto:

1. **Se concentra demasiado en los aspectos prácticos y tácticos del compromiso, perdiendo de vista a veces temas más importantes: principios, valores, metas a largo plazo, bienestar de la compañía.**
2. **Produce el énfasis en la negociación y compromiso en un clima cínico de competencia deportiva.** Tal clima puede minar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos o beneficios del tema que se está discutiendo.

Si su puntaje es bajo:

1. **¿Se siente usted demasiado avergonzado o sensitivo en situaciones de negociación, perdiendo eficiencia?**
2. **¿Le es difícil hacer concesiones?**
Sin esa válvula de seguridad, le puede resultar difícil salirse graciosamente de discusiones mutuamente destructivas, conflictos de poder, etc.

D. EVITADOR.

Usos:

1. Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otros temas son más importantes y urgentes.
2. Cuando usted percibe que no hay manera de satisfacer sus deseos, por ejemplo cuando tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de otra persona, etc.).
3. Cuando el peligro potencial de enfrentar un conflicto sobrepasa los beneficios de su posible resolución.
4. Para permitir que se enfríen los ánimos -para reducir las tensiones a un nivel productivo, para recobrar la perspectiva y la compostura.
5. Cuando la búsqueda de información adicional supera las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficientemente.
7. Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro más básico.

Si su puntaje es alto:

1. **Sufre su mecanismo de coordinación porque las personas no obtienen sus datos u opiniones sobre los problemas.**

2. **Parece a menudo que las personas "caminan sobre huevos".**
A veces una cantidad excesiva de energía se dedica a la evitación de problemas, lo que es una señal que éstos deben enfrentarse y resolverse.
3. **Se toman las decisiones importantes por inercia.**

Si su puntaje es bajo:

1. ¿Encuentra usted que hiere los sentimientos de los demás o genera hostilidades? (Podría serle necesario ejercer más discreción al confrontar problemas o mayor tacto para enunciarlos en forma no amenazante. El tacto es parcialmente el arte de evitar los aspectos potencialmente disruptivos de un problema).
2. ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por muchos problemas?. (Puede necesitar dedicar más tiempo a establecer prioridades decidiendo cuáles problemas son relativamente sin importancia, delegándolos tal vez a otras personas).

E. CONCILIADOR.

Usos:

1. Cuando se da cuenta que está errado - para permitir que se escuche una mejor proposición, para aprender de otros, y para mostrarse razonable.
2. Cuando la situación es mucho más importante para el otro que para usted -para satisfacer las necesidades de los demás, y como un gesto de buena voluntad para ayudar en la mantención de una relación de colaboración.
3. Para juntar puntos a favor contra los cuales se pueda girar a futuro en problemas que le sean importantes.
4. Cuando una competencia continuada dañaría su posición - cuando esté en situación desmembrada y perdiendo.
5. Cuando es especialmente importante mantener la armonía y evitar la confrontación.
6. Para ayudar en el desarrollo gerencial de los subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Si su puntaje es alto:

1. **¿Siente usted que sus ideas y proposiciones no obtienen la atención que merecen?**
El ceder mucho a las ideas e intereses de los demás puede restarle eficiencia, y conocimiento. También priva a la organización de sus aportes potenciales.
2. **¿Está la disciplina relajada?**

Aunque la disciplina **per se** puede ser de escaso valor, habitualmente hay reglas, procedimientos y tareas cuyo seguimiento y ejecución son cruciales para usted o para la organización.

Si su puntaje es bajo:

1. **Le es difícil establecer un clima de buena voluntad con los demás.**
Ser conciliador en problemas menores que son importantes para otros son gestos de buena voluntad.
2. **Es considerado por los demás como poco razonable.**
3. **Le cuesta admitir sus equivocaciones o errores.**
4. **Reconoce excepciones legítimas a las reglas.**
5. **Sabe cuándo darse por vencido.**

CUESTIONARIO DE THOMAS-KILMAN PARA ENFRENTAR LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

INSTRUCCIONES:

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?
2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.
3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

CUESTIONARIO

1.

A. *Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.*

B. *En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.*

2.

A. *Trato de buscar una solución de compromiso.*

B. *Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.*

3.

A. *Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.*

B. *Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.*

4.

A. *Trato de buscar una solución de compromiso.*

B. *A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.*

5.

A. *Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.*

B. *Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.*

6.

A. *Trato de evitarme desagrados.*

B. *Trato de imponer mi posición.*

7.

A. *Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.*

B. *Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.*

8.

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

9.

A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.

B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.

10.

A. Soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Trato de encontrar una solución de compromiso.

11.

A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.

B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

12.

A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.

B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.

13.

A. Propongo una posición intermedia.

B. Hago presión por mis puntos de vista.

14.

A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.

B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

15.

A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16.

A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.

17.

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

18.

A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.

B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.

19.

A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

20.

- A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
 B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

21.

- A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
 B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

22.

- A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
 B. Impongo mis deseos.

23.

- A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
 B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.

24.

- A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.
 B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.

25.

- A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
 B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.

26.

- A. Propongo una proposición intermedia.
 B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.

27.

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
 B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.

28.

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
 B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.

29.

- A. Propongo una posición intermedia.
 B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.

30.

- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
 B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

Muchas gracias.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competitividad.....	152
Figura 2. Colaboración.....	153
Figura 3. Negociación.....	154
Figura 4. Evasión.....	155
Figura 5. Conciliación	155
Figura 6. Resultados globales por desempeños	156
Figura 7. Resultado de los cinco desempeños según los docentes.....	157
Figura 8. Resultados por ítems de las relaciones interpersonales.....	158
Figura 9. Resultados por ítems de los estilos de dirección.....	158
Figura 10. Resultados por ítems del sentido de pertenencia.....	159
Figura 11. Resultados por ítems de retribuciones.....	160
Figura 12. Resultados por ítems de la disponibilidad de recursos.....	160
Figura 13. Resultados por ítems de la estabilidad	161
Figura 14. Resultados por ítems de claridad y coherencia en la dirección.....	162
Figura 15. Resultados por ítems de los valores colectivos.....	163
Figura 16. Relaciones interpersonales.....	163
Figura 17. Estilos de dirección.....	164
Figura 18. Sentido de pertenencia.....	164
Figura 19. Retribución.....	165
Figura 20. Disponibilidad de recursos.....	165
Figura 21. Estabilidad.....	166
Figura 22. Claridad y coherencia en la dirección.....	167
Figura 23. Valores colectivos.....	167
Figura 24. Resultados comparados de los grupos control y experimental.....	168