
Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos en las Instituciones Educativas Públicas del
municipio de Solano en el Departamento de Caquetá-Colombia

Sandra Liliana Rodríguez Ocampo

Ramiro Rodríguez Matapi

Milton Ferney Morales Restrepo

Corporación Universitaria Del Caribe – CECAR
Escuela de Posgrados y Educación Continua
Facultad de Humanidades y Educación
Especialización en Investigación e Innovación Educativa
Sincelejo
2021

Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos en las Instituciones Educativas Públicas del
municipio de Solano en el Departamento de Caquetá-Colombia

Sandra Liliana Rodríguez Ocampo

Ramiro Rodríguez Matapi

Milton Ferney Morales Restrepo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Investigación
e Innovación Educativa

Director:
Juan Gabriel Uribe Agamez
Magister en Educación

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Escuela de Posgrados y Educación Continua
Facultad de Humanidades y Educación
Especialización en Investigación e Innovación Educativa
Sincelejo
2021

Nota de Aceptación

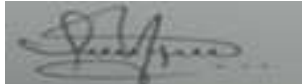
(3,8) APROBADO

Juan Gabriel Uribe A.

Director

Juan Pablo A. 12

Evaluador 1



Evaluador 2

Dedicatoria

A Dios

Por habernos bendecido y guiarnos en esta meta. Por ser ese bastón de apoyo incondicional en este proceso, gracias por su amor y acompañamiento.

Agradecimientos

A la Instituciones Educativas públicas del municipio de Solano por abrirnos las puertas desde sus procesos formativos y hoy por hoy este proyecto, brindándonos los espacios en los cuales íbamos a intervenir.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I	15
1. Contextualización de la Problemática.....	15
1.1 Descripción de la problemática	15
1.2 Formulación de la pregunta de investigación.....	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificación.....	20
Capítulo II.....	22
2. Fundamentación Teórica de la Investigación	22
2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales.....	22
2.1.1. Bases Teóricas	22
2.1.1.1 Toma de decisiones.	22
2.2 Elementos básicos en la toma de decisiones	25
a Información.....	26
b Conocimientos	27
c Experiencia	28
d Análisis	29
e Buen juicio.....	30
2.3 Factores de la toma de decisiones	31
a. Efectos a futuro.....	33
b. Reversibilidad.....	34
c. Impacto	34
d. Calidad.....	35

e. Periodicidad	36
2.4 Manejo de conflictos	37
2.4.2 Reconocer y aceptar la existencia del conflicto.....	39
2.4.3 Voluntad de solucionar el conflicto.....	40
2.4.4 Necesidad de búsqueda de una solución efectiva.....	41
2.4.5 Tener la creencia, convicción y flexibilidad.....	43
2.4.6 Dar una solución a tiempo	44
2.4.7 Métodos alternativos para la solución de conflictos	45
2.4.8 Conciliando los intereses de las partes	47
2.4.9 Acudiendo al Derecho	48
2.5. Bases Investigativas.....	49
2.5.1. Antecedentes Investigativos.....	49
2.6 Bases Legales	56
2.7 Definición Conceptual y Operacional de las Variables	63
Capítulo III.....	67
3. Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	67
3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación	67
3.2 Tipo de Investigación	68
3.3 Diseño de Investigación	69
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.5. Población, Muestra y Muestreo.....	70
Muestra.....	72
3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos	73
3.7 Procedimiento de la Investigación	75
Capítulo IV.....	78
4. Análisis e Interpretación de los Resultados	78
4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos.....	78
4.2 Discusión de los resultados	99
5. Conclusiones.....	104
6. Recomendaciones	106

Referencias Bibliográficas 108

Anexos 116

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Resumen de factores en la Toma de decisiones	31
Cuadro 2. Operacionalización de las variables.....	64
Cuadro 3. Tabla de operacionalización.....	65
Cuadro 4. Distribución de la Población.....	71
Cuadro 5. Muestra de estudio.....	73
Cuadro 6. Validez de Expertos.....	73
Cuadro 7. Baremo de interpretación de la confiabilidad.....	75
Cuadro 8. Baremo de interpretación de medias aritméticas	76
Cuadro 9. Correlación de Pearson.....	77

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Ingredientes Básicos para la Toma de decisiones.....	82
Gráfico 2. Factores de la toma de decisiones.....	87
Gráfico 3. Requisitos para la solución de conflictos.....	92
Gráfico 4. Métodos alternativos para la solución de conflictos.....	96

Lista de Tablas

Tabla 1. Ingredientes Básicos en la Toma de decisiones.....	78
Tabla 2. Factores de la toma de decisiones.....	85
Tabla 3. Requisitos para la solución de conflictos.....	90
Tabla 4. Métodos alternativos para la solución de conflictos.....	94
Tabla 5. Medias aritméticas entre variables.....	97
Tabla 6. Correlación entre las Variables según población de estudio	98

Resumen

El objetivo principal de la investigación fue analizar la relación entre la toma de decisiones y manejo de conflictos en los Directivos-Docentes y docentes en las instituciones educativas públicas del municipio de Solano en el departamento de Caquetá, Colombia. La misma se fundamentó teóricamente bajo los postulados de: Lazzati (2013), Amaya (2010), Harvard Business Essentials (HBE, 2006), Puchol y Puchol (2014), León (2015), Talavero (2013) entre otros. Metodológicamente se enmarcó bajo un enfoque y método cuantitativo. El tipo de investigación es correlacional, bajo un diseño de campo, no experimental y transaccional. Para la recolección de la información se utilizó un instrumento tipo cuestionario con escala de frecuencia y alternativas de respuestas Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi nunca (CN) y Nunca (N). La validación del instrumento se realizó bajo el juicio cinco expertos y se aplicó una prueba piloto a dos poblaciones previamente seleccionadas para determinar su confiabilidad utilizando el estadístico Alfa de Cronbach el cual arrojó como resultados en la primera aplicación a los Directivos-Docentes cuyo valor fue de 0,826957 y el segundo a la población de Docentes y arrojó un resultado de 0,940887 los cuales los hace confiable para ser aplicados a la muestra seleccionado bajo el criterio del investigador. Dentro de los resultados más resaltantes se encontró la discrepancia entre las respuestas emitidas por los directivos con relación a la percepción de los docentes en la temática referida. Por otro lado, la relación entre las variables se consideró según los resultados de la prueba de correlación de Pearson que indicó la existencia de una relación negativa baja de -0,28 y para la población de docentes la misma se ubicó en 0,4488 moderadamente baja. Se recomienda a futuro realizar investigaciones que asocie este tipo de variables con la finalidad de medir la relación entre estas con la finalidad de implementar planes de mejoramiento en las instituciones educativas dónde se busque equilibrar la relación.

Palabras clave: conflictos, conciliación, toma de decisiones

Abstract

The main objective of the research was to analyze the relationship between decision making and conflict majeure in the Directors-Teachers and teachers in the educational institutions of the municipality of Solano in the deparment of Caqueta, Colombia. It was based theoretically under the postulates of: Lazzati (2013), Amaya (2010), Harvard Business Essentials (HBE, 2006), Puchol and Puchol (2014), León (2015), Talavero (2013), among others. Methodologically it was framed under a quantitative approach and method. The type of research is correlational, under a field design, not experimental and transactional. For the collection of information, a questionnaire-type instrument with frequency scale and alternative answers was used. Always (S), Almost always (CS), Sometimes (AV), Almost never (CN) and Never (N). The validation of the instrument was carried out under the judgment of five experts and a pilot test was applied to two previously selected populations to determine its reliability using the Cronbach's Alpha statistic which showed as results in the first application the Directives-Teachers whose value was 0.826957 and the second one to the population of Teachers and gave a result of 0.940887 which makes them reliable to be applied to the sample selected under the criterion of the researcher. Among the most outstanding results was the discrepancy between the answers issued by the managers in relation to the perception of teachers in the aforementioned subject. On the other hand, the relationship between the variables was considered according to the results of the Pearson statistic that there is a low negative ratio of -0.28 and for the teacher population it was located in a moderately low 0,4488. Future research is recommended to associate this type of variables.

Keywords: conflicts, conciliation, decision making

Introducción

Para las organizaciones sean estas del orden a la que pertenezcan, es decir, comerciales, industriales o educativas, siempre están presentes en ellas dos elementos fundamentales que garantizan su funcionamiento. Esta referencia se describe en función a la toma de decisiones y el manejo de conflictos dentro de cada una de ellas.

En ese sentido, al hablar de la toma de decisiones es oportuno recurrir a todo el espectro teórico que permite definirla como la acción donde sus altos directivos con base a las situaciones que se presentan en dichas organizaciones puedan tomar decisiones que beneficien a la misma y que estas se manejen de acuerdo a un procedimiento basados desde la experiencia hasta llegar a situaciones donde los postulados de autores ya han realizado sus salvedades al respecto.

Es preciso destacar que la presente temática de investigación pretende realizar un estudio para analizar la posible relación que pueda existir entre las variables de estudios denominadas toma de decisiones y manejo de conflictos en las organizaciones educativas públicas pertenecientes al municipio de Solano y que estas pueden servir de referencia a escuelas o instituciones educativas de otros municipios de Colombia.

En ese orden de ideas, se hizo necesario indagar teóricamente acerca de la temática que encierran ambas variables, de forma tal que pudiesen extraerse las dimensiones de estudios referidas y cada uno de los indicadores correspondientes a cada dimensión con el soporte de un mínimo de tres autores para lograr la definición teórica de cada una.

Por consiguiente, es importante considerar como en efecto se ha realizado en esta investigación, la temática referida al manejo de conflictos; de forma tal que los conflictos puedan resolverse partiendo de principios de conciliación sin necesidad de llegar a elementos que provoquen desacuerdos y que interrumpan el normal desenvolvimiento de las organizaciones, en este caso de las Instituciones Educativas.

Con base a lo descrito en los párrafos anteriores se decidió abordar esta investigación realizando el estudio de estas dos variables las cuales se denominan: Toma de decisiones y manejo de conflictos en las Instituciones educativas públicas del municipio de Solano. Por tanto, la misma se estructuró por capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describe la problemática de estudio referida a ambas variables y se logró contextualizar desde una perspectiva macro hasta ubicar en lo más particular la probable relación entre ambas variables de estudio. En dicha caracterización se describieron las situaciones sintomáticas y probables causas del problema hasta pasar por un control de pronóstico y pronóstico de la situación. De igual forma se describió la formulación del problema elaborando una pregunta de investigación. Se construyeron los objetivos y se planteó la justificación e impacto de la investigación.

En la construcción del capítulo II, se presenta todo lo relacionado a los antecedentes de una investigación, a manera de estado del arte, con relación a las mismas variables de estudio o algún tipo de dimensión o indicador. Por otro lado, se desarrolló todo el marco teórico conceptual para la definición de cada variable, dimensión e indicador. Además, se logró establecer el marco legal que da respaldo a la investigación y cómo este incide sobre las mismas. Finalmente, en el capítulo se estableció la definición conceptual y operacional de cada una de las variables expuestas.

Por su parte, en el capítulo III, se definió toda la descripción o ruta metodológica que orienta la realización de la investigación, es decir se abordó desde el enfoque y método de investigación pasando por el tipo y diseño investigativo que van unidos al enfoque y método de investigación seleccionado. Por otro lado, se establecieron los mecanismos para la selección de la población y muestra de estudio.

De igual manera, se establecieron los mecanismos para determinar la validez y confiabilidad del instrumento de investigación elaborado por el autor y lograr así considerar la forma que se utilizará como técnica para el análisis de los resultados que se obtienen a través del método e instrumento utilizado para recolectar la información.

Finalmente se estructuraron las conclusiones y recomendaciones, las cuales el investigador definió que deben ser realizadas como en efecto se realizó en función de cada objetivo de investigación desarrollado para la misma. Es decir, cada conclusión y recomendación responde a cada objetivo del estudio.

Capítulo I

1. Contextualización de la Problemática

1.1 Descripción de la problemática

La toma de decisiones en cualquier organización resulta ser considerada una pieza clave y elemental ante cualquier situación que se presente en la organización y la misma representa un elemento de competencia clave para alcanzar la decisión más acertada en pro de la organización. En ese sentido, toda organización debe afrontar al momento de tomar decisiones todos aquellos elementos favorables o no que permitan a la misma seguir adelante con su trabajo.

Cuando se habla de toma de decisiones en el ámbito educativo, estas deben darse en función de estabilizar procesos para llevar a buen término las actividades de índole gerencial, académico y administrativo; de manera que la organización educativa represente ante la comunidad una estructura coherente al momento de actuar bajo la toma de decisiones.

En ese sentido, en Perú el investigador Santiago (2017) realizó un trabajo donde los principales aportes encontrados en el marco de la toma de decisiones, apuntaron hacia instituciones educativas de una localidad específica; en esta se encontraron resultados que permitieron concluir que la toma de decisiones permite a cada institución lograr establecer líneas de acción para enrumbar a la organización educativa a situaciones seguras y estables para lograr su buena marcha.

En la investigación de Duque (2017) en Venezuela, se consideró como fundamental se concluyó que la toma de decisiones bien estructuradas permiten a las organizaciones educativas lograr que ellas avancen de forma estable y coherente a la función para la cual fueron creadas. En este sentido, las organizaciones educativas de este lado del mundo establecen coherencia y cohesión a la hora de tomar decisiones bien sean de orden gerencial, académico o administrativo.

Ahora bien, al proyectar la situación en Colombia se hace evidente en la investigación elaborada por Domínguez y Oñoro (1996), se manifestó que en las instituciones educativas los procesos gerenciales tanto en el aspecto directivo, académico y administrativos se veían

empaños por decisiones que simplemente eran tomados en un formato vertical, donde la participación de los miembros no era tomada produciendo efectos donde la eficiencia y la eficacia eran realmente débiles y generaban situaciones más adversas que las existentes.

Al respecto, los investigadores apuntaron a realizar una revisión de todos los procesos tales como: identificación, descripción y análisis de todos aquellos elementos que forman parte en la toma de decisiones de las organizaciones educativas desde los puntos de vista directivo, académico y administrativo.

En conclusión, desde una perspectiva más general hasta llegar a Colombia como agente de estudio, puede apreciarse entonces que la toma de decisiones se encuentra enmarcada en un elemento transcendental en las organizaciones educativas, de manera que estas puedan enrumbarse a criterios estables, efectivos y eficaces para su buen desempeño organizacional.

Ahora bien, para las organizaciones educativas a nivel mundial no solo la toma de decisiones repercute en las organizaciones para cubrir un desempeño óptimo; también se encuentran presentes otros elementos de estudio como en este caso lo es el manejo de conflictos, ya que estos dos elementos pueden hacer implosiones en la estructura jerárquica de las organizaciones educativas en sus diferentes niveles y/o modalidades.

En ese sentido, en países como México en una investigación realizada por Pérez y Gutiérrez (2016) lograron concluir que la presencia de conflictos en las organizaciones educativas permiten la identificación de un número de acciones que logran poder potenciar y canalizar una serie de acciones en beneficio de la solución de los conflictos que se presentan en las escuelas mexicanas, promoviendo así la anticipación de la forma como debe actuarse ante la presencia de un conflicto, trayendo así un cúmulo de experiencias y situaciones que permiten mediar en la solución del mismo.

Otro aspecto importante que arrojó como conclusión la investigación se enfocó en mostrar que la presencia de conflictos en las organizaciones educativas o en cualquier otro tipo de organización no se corresponde a elementos dañinos; por el contrario, la presencia de estos genera

fortaleza en las instituciones educativas siempre y cuando se logre manejar dicho conflicto para lograr estabilidad en las escuelas.

Seguidamente y avanzando un poco más en la problemática pero en esta oportunidad en Honduras a través de las conclusiones de una Investigación ejecutada por Cardona (2008) pudo considerar para lo relacionado como elementos conclusivos que el manejo de conflictos en las escuelas depende de los niveles de competencias que posean tanto el personal directivo, como el personal académico y administrativo, por cuanto que dichas competencias generan en los líderes de los procesos estrategias que le permiten aplicar la negociación, la mediación y el dialogo como herramientas efectivas para manejar los conflictos que se generen.

Sin embargo, el autor también expresó en sus conclusiones que no solo el hecho de ser competente; se requiere también que la o las personas que lideran posean como atributo innato el poder producir procesos de integración y transferencia de sus conocimientos para dar solución a un problema o conflicto que se presente en la organización; actuando para ello con mucha naturalidad, paciencia y sabiduría para lograr escuchar a todas las partes que hacen presencia en una situación conflictiva.

Ahora bien, ubicándose en la región colombiana en un estudio realizado por Cabezas et al., (2009), este logró determinar situaciones que fueron plasmadas en los resultados obtenidos donde el personal directivo forma parte de los elementos generados de los conflictos con el personal docente, ya que la autoridad que este personal se adjudicaba como más legal que legitima y sus acciones describían momentos de aplicación autocrática de la autoridad, fallas en los procesos de comunicación con el personal y el bajo nivel de participación de los docentes.

Sin dejar a un lado las formas que se utilizaban para abordar las situaciones conflictivas, donde estas se establecían bajo la simplicidad de una comunicación escrita sin realizar los planteamientos cara a cara y en ocasiones aplicando la indiferencia de la problemática presentada en la organización educativa.

Con base a lo antes descrito, todas las organizaciones educativas pueden transitar por elementos que deban implicar la toma de decisiones con base a la generación de un conflicto, es decir, todas las escuelas no se ajenas a situaciones como las descritas. Sin embargo, puede considerarse de forma hipotética que cuando en las organizaciones no se toman de forma adecuada las decisiones que enrumben a la misma, estas pueden desencadenar en momentos de conflictos generados por la falta de acciones eficientes y eficaces que no permitan la crisis en dichas organizaciones.

De manera análoga, con base en los elementos expuestos anteriormente puede considerarse a través de la indagación no sistemática de parte del docente investigador que los síntomas que se presentan ante la descripción de la caracterización del problema puedan ser: en relación a la primera variable de estudio denominada toma de Decisiones, la poca información disponible, falta de conocimiento de cómo atacar el problema, poca experiencia, poco análisis previo a la toma de decisiones y emisión de juicios apresurados. En el mismo orden de ideas, con relación a la segunda variable manejo de conflictos, se observan situaciones como: insatisfacciones personales, intrapersonales, poca funcionabilidad laboral e incluso disfunción laboral que traen consigo el conflicto constante en las escuelas.

Toda esta presencia de elementos mencionados podría ser causada según la postura teórica de Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS, s.f) de la Universidad Militar Nueva Granada a la probable presencia de dudas y preocupaciones de no saber cuál es la forma correcta al momento de tomar algún tipo de decisión. Ahora bien, en cuanto a la probabilidad de las causas para manejar conflictos Hernández y Mosquera (2011) establecen que podrían deberse a propias insatisfacciones personales e interpersonales que generan consigo inestabilidad de orden emocional al momento de manejar cualquier situación conflictiva dentro de la organización educativa.

De continuar esta situación es probable que las organizaciones educativas del Municipio de Solano se encuentren bajo la presencia de situaciones donde no pueden lograr tomar decisiones en conflictos generados entre ellas. Es por ello que se hace necesaria la realización de la siguiente investigación de manera de lograr determinar la relación entre la Toma de decisiones y Manejo de

conflictos en las instituciones educativas públicas del municipio de Solano en el departamento del Caquetá.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento Caquetá-Colombia?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre Toma de decisiones y Manejo de conflictos del personal Directivo y Docente en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá-Colombia

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir los factores básicos en la toma de decisiones de directivos docentes en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá.
- Caracterizar los factores de la toma de decisiones de los directivos docentes en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá
- Identificar los requisitos para la solución de conflictos de directivos docentes en Instituciones Educativas públicas del Municipio del Municipio de Solano.
- Determinar los métodos alternativos para la solución de conflictos en Instituciones Educativas públicas del Municipio del Municipio de Solano.
- Establecer la relación entre toma de decisiones y manejo de conflictos de directivos docentes en Instituciones Educativas del Municipio del Municipio de Solano.

1.4 Justificación

La toma de decisiones institucional constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción, comunicación, liderazgo o la cultura organizativa. Un análisis de los procesos decisorios en el contexto real de las diferencias ideológicas y de poder de los distintos actores y grupos puede devolver una imagen más auténtica del funcionamiento de las organizaciones.

De la misma manera, el conflicto en las organizaciones educativas se presenta en forma permanente y diversa, pero a la vez, los directivos docentes encuentran una carencia de materiales de apoyo para enfrentarlos adecuadamente. Es poco el respaldo que encuentran para abordar los conflictos, en especial para asumir la creciente cantidad de acciones que provocan pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.

Igualmente, la presente investigación permitirá analizar la Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las Instituciones Educativas, de acuerdo a los resultados que arroje el análisis, posibilita un conjunto de datos que contribuyen al desarrollo del conocimiento y del talento humano, siendo posible sobre la base de los datos obtenidos, diseñar estrategias para garantizar el desarrollo de las actividades que permitan el alcance de la máxima productividad.

Asimismo, la justificación teórica, permitirá la aplicación de teorías y confrontación de postulados, conocer los factores principales y su relación con la realidad educativa, encontrando explicaciones a situaciones de carácter interno tales como la distribución de recursos, reorganización del poder y la autoridad. Para lograr el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización.

Por otra parte, para estas instituciones educativas estatales del Municipio de Solano, desde el punto de vista práctico, aportaría información relativa al desempeño de su personal docente, percepciones y opiniones acerca de los procedimientos implementados, así como suficientes elementos para orientar las acciones que se necesitan en la búsqueda de identificar, crear, mantener o aumentar, dado el caso, la toma de decisiones y el manejo de conflictos para garantizar el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas. Desde el punto de vista metodológico la presente

investigación servirá a futuras investigaciones con igual variables o dimensiones e indicadores como guía metodológica para el desarrollo de otros trabajos afines.

La investigación pretende impactar a los siguientes escenarios de las instituciones educativas:

En primer lugar, a los directivos, de manera que estos puedan encontrar a través de los resultados que se emitan, donde se encuentran sus debilidades y fortalezas a la hora de generar decisiones para eliminar la presencia de un conflicto.

En segundo lugar, a los docentes ya que brindará elementos de análisis a la hora de tomar en sus gerencias de aula decisiones acordes a los conflictos que se les presenten y así mismo podrán interactuar con sus directivos de forma más objetiva.

En tercer lugar, al personal administrativo y toda la comunidad educativa en cada una de las instituciones educativas públicas del municipio de Solano en cuanto a crear un buen clima de convivencia entre los distintos estamentos comprometidos con el proceso educativo.

Capítulo II

2. Fundamentación Teórica de la Investigación

2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales

El siguiente capítulo aborda toda la estructura en la cual se descompone el fundamento teórico que da origen al desarrollo del presente trabajo de investigación, confrontando todas aquellas teorías relacionadas con las dos variables de estudio. Por otro, se darán a conocer todos aquellos trabajos investigativos, a manera de estado del arte, que preceden al que se encuentra en desarrollo, tomando de estos los elementos de aporte que procuren profundizar en las temáticas de estudio como elementos referenciales.

2.1.1. Bases Teóricas

2.1.1.1 Toma de decisiones.

En la opinión de Lazzati (2013) todo problema considera el planteamiento de acciones cuyo propósito busca superar o minimizar la distancia, es decir lograr el objetivo o en un mínimo alcanzarlo. Es decir, tomar decisiones implica ubicarse en la situación problema y dar inicio a la búsqueda de soluciones como objetivo principal y así minimizar cualquier situación que sea adversa a los objetivos propuestos. Tomar decisiones implica entonces seleccionar las acciones adecuadas o un conjunto de ellas. Por otro lado, puede considerarse sinónimos la toma de decisiones con el término resolución de problemas, por cuanto los dos se enmarcan en acciones de un mismo problema, el cual busca minimizar situaciones conflictivas.

La toma de decisiones es un proceso que da inicio con el planteamiento de una situación problema y la misma llega al punto de culminar con la implantación de una decisión; es decir la aplicación de los términos que concretan la solución al problema planteado. En otros términos, el autor refiere que la toma de decisiones no solo representa las acciones para la resolución de un problema específico; sino también de aquellas actividades de responsabilidad de la organización.

A su vez el planteamiento de actividades genera la necesidad de controlar todo aquello que ha sido planificado por la organización.

Con base a la descripción realizada es importante considerar que en la toma de decisiones es necesario luego de incluidas las acciones del planteamiento y control, que esté presente la información necesaria en cualquier nivel de las etapas y pasos de la toma de decisiones. En términos específicos todo el proceso de decisión debe ser considerado como un sistema cuya variable de entrada sea la información y por ende la salida del sistema sea la decisión, la cual debe estar orientada a elementos de acción.

En el mismo orden de ideas Amaya (2010) define la toma de decisiones como una parte fundamental a la hora en la que un ser humano necesita tomar decisiones. Es decir, para las personas que deben o poseen cargos institucionales de alta jerarquía en la toma de decisiones, puede considerarse esta como un proceso de reflexión ordenado, constante y focalizado, el cual es incluyente en varias disciplinas del conocimiento como lo son la filosofía del conocimiento, la ciencia, la lógica y la creatividad de la persona encargada de la toma de las decisiones en la organización.

Para el autor la persona encargada de tomar las decisiones, las denomina (el decisor) y esta persona es la facultada de dar respuestas casi inmediatas a todo acontecimiento que pueda surgir y se requiera de decisiones rápidas y precisas en el corto tiempo. Esta persona debe estar en la capacidad de asumir en las decisiones tomadas una serie de opciones y consecuencias que pudiesen ser desconcertantes en algunas situaciones.

Por otro lado, las tomas de decisiones pueden enmarcarse en función a dos modelos de decisiones los cuales se denominan: Modelo determinista y el Modelo Probabilístico. En el modelo determinista las bases de las decisiones tienden a plantearse decisiones acertadas las cuales generan buenos resultados, ya que de ellas se logra lo que el decisor desea, por tanto, se le denomina decisión determinista. Ahora bien, en cuanto al modelo probabilístico, sus resultados pueden ser inciertos; sin embargo, en este tipo de métodos la toma de decisiones acertadas no necesariamente son generadoras de buenos resultados.

Para la Harvard Business Essentials (HBE, 2006) la toma de decisiones es un proceso sistemático comprendido en cinco (05) pasos donde el mismo es referido a el establecimiento de objetivos claros en la toma de decisiones, creando para ello un contexto que genere situaciones de éxito, exponiendo el problema de forma adecuada, generando así alternativas de solución evaluables de forma tal que permita elegir la mejor solución al problema presentado para las decisiones efectivas.

Cada uno de los cinco pasos en la toma de decisiones se describen a continuación con base a lo expuesto por (HBE, 2006):

- Establecer el contexto para el éxito: Este primer paso se basa en crear un espacio (ambiente) donde sean posibles las decisiones efectivas.
- Exponer el problema adecuadamente: En este segundo paso se hace necesario conocer con claridad la situación problema que se ha hecho emergente y la forma en la cual afecta los objetivos de la organización. Es decir, si no existe claridad en el tipo de problema presentado, la toma de decisiones se verá afectada.
- Generar alternativas: Este paso implica la claridad del paso anterior, de manera que puedan descifrarse las múltiples alternativas para enfrentar la problemática de forma acertada.
- Evaluar las alternativas: Una vez generadas las múltiples alternativas, se hace necesario evaluar cuidadosamente cada una de ellas, para lograr establecer todos aquellos elementos que permitan mantener el rumbo en función a los objetivos establecidos por la organización, o bien evaluar el impacto que generaría a los mismos.
 - Elegir la mejor alternativa: Concluida la etapa o el paso de evaluación, el equipo o persona encargada de tomar la decisión, deberá elegir la que procure la preservación de los objetivos de la organización.

Finalmente, los autores referenciados enmarcan que la toma de decisiones es un proceso y ello permite ya considerar la coincidencia en la respectiva definición de la variable; cada uno la perfila desde su punto de vista pero generando niveles de coincidencia que acceden aceptar los criterios formulados. Ante esta situación el autor del presente trabajo fija postura con Lazzati (2013), quien considera que la toma de decisiones es un proceso que da inicio al análisis de una

problemática planteada hasta alcanzar implementar una decisión que culmine con la solución. Es decir, hasta encontrar la alternativa estudiada que permitan que los objetivos de la organización se mantengan vigentes.

2.2 Elementos básicos en la toma de decisiones

En la opinión de Solano (2012) define los ingredientes básicos para la toma de decisiones como una serie de pasos o elementos que permiten y orientan al equipo o personas encargadas de decidir para alcanzar buenos resultados en las decisiones que han de tomarse. Dentro de esos ingredientes se hace necesario considerar que en cada decisión que sea tomada siempre estará presente un grado de incertidumbre que es tendiente a variar en el tiempo. Dentro de los ingredientes que el autor destaca se encuentran: la información que se necesita recolectar, los conocimientos que deben estar presente por parte del equipo, la experiencia como factor fundamental para lograr buenas decisiones, el análisis y el buen juicio para lograr una decisión óptima.

De igual forma, Lazzati (2012) define estos ingredientes básicos como aspectos o elementos organizacionales que dan origen a la toma de decisiones y los mismos se enmarcan como la estrategia a seguir para obtener finalmente una respuesta satisfactoria para alcanzar una solución efectiva. En ese sentido, el autor las describe como: los diferentes tipos de información disponibles, las herramientas disponibles con las que se cuenta para dar soluciones, las dimensiones del ser humano que debe tomar decisiones y el método teórico que debe aplicarse para ello.

Al igual que los autores anteriores, Harvard Business Essentials (HBE, 2006), considera la existencia de etapas que se hacen necesarias abordar en la toma de decisiones, en este sentido, el autor las define como procesos paso a paso que permiten identificar situaciones adversas y favorables en la toma de decisiones. Dentro de la clasificación se describen desde: la información que se maneje para clasificarla, la definición del problema de forma tal que se conozca el mismo, las condiciones de satisfacción, decidir sobre lo correcto, inclusión de las acciones que se llevarán a cabo y el establecimiento de acciones de control para retroalimentar las soluciones alcanzadas.

Con base a los criterios expuestos, puede establecerse a simple vista la existencia de diferencias conceptuales, sin embargo, los ingredientes manifestados por Solano (2012) se traducen para los otros autores como etapas o aspectos o elementos organizacionales. Es decir, todos se centran en la estructura jerárquica para la toma de decisiones. Por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Solano (2012), el cual las describe en cinco (05) ingredientes básicos para lograr una toma de decisiones efectiva.

a Información

En este aspecto Solano (2012) expresa que la información es aquella donde “se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información” (p.47). Expresa la cita que la información que se obtenga de la situación problema presentado permitirá establecer una especie de poder a la hora de tomar una decisión; sin embargo, es necesario considerar los elementos de costos que dicha información puede acarrear y evaluar el beneficio que la misma pueda brindar a la organización.

De igual forma, HBE (2006) considera que la información es aquella en la cual se posee el conocimiento o información de la situación con la que se enfrentan. Es decir, se describe de forma teórica para tener los elementos que den origen a una toma de decisiones con la mayor información del caso. En este caso, el autor refiere que permite alcanzar conocimiento de todos los elementos del caso.

Entre tanto, Ravelo (2015) define la información como un ingrediente en el cual basados en la situación presentada en datos disponibles, es decir, que estén a la mano en el momento de requerirse. Es decir, que la información debe suministrar conocimiento acerca de la situación problema presentada en la organización, ya que esto permitirá seleccionar las acciones o estrategias más favorables.

Para los tres autores consultados se evidencia la coincidencia en cuanto a que la información juega un papel preponderante en la toma de decisiones ya que estos permiten conocer

a profundidad el problema manifiesto en la organización. Por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición emanada de Solano (2012), ya que la describe como una herramienta que da poder de conocimiento de problema presente y este permitirá y facilitará la toma de decisiones.

b Conocimientos

Para Sanabria et al., (2017) lo define como la persona que posee conocimientos previos, sean estos con fundamentos circunstanciales que rodean al problema o de cualquier situación con características similares que le permitan tomar acciones favorables para dar la correspondiente solución. En todo caso, cuando en el equipo de decisiones o la persona encargada de tomar dichas decisiones no se posea el conocimiento requerido para ello, entonces se hace necesario solicitar consejos o la intervención de un experto conocedor de la situación.

Entre tanto, Ravelo (2015) el conocimiento es parte fundamental del proceso de toma de decisiones ya que estos permiten tener el conocimiento exacto de la situación problema. Dicho conocimiento da entrada a la selección de una acción o estrategia en las mejores condiciones, haciéndola lo más favorable posible.

En el mismo orden de ideas, Solano (2012) la definen como una de las más importantes ya que en la toma de decisiones son aquel ingrediente capaz de detallar todo el conocimiento específico de la situación que generó el problema en la organización. En todo caso, cuando en las organizaciones no se cuente con los expertos y conocedores de una situación puntual, esta debe recurrir a agentes externos que posean el conocimiento para brindar asesoría adecuada para solucionar el problema.

Luego de la consulta teórica de los autores, puede establecerse que los tres son coincidentes con la definición de conocimientos, ya que lo declaran como la acción que permitirá conocer todos los aspectos inherentes al problema y permitirá tomar las decisiones al respecto. En este sentido, el autor del presenta trabajo fija postura con la definición de Solano (2012) ya que este considera

que este ingrediente en la toma de decisiones toma todos los elementos de conocimiento específico que debe abordar una persona encargada en las decisiones de la organización.

c Experiencia

En la opinión de Sanabria et al., (2017) define este ingrediente como la capacidad que posee una persona en dar solución a un problema de forma particular, aun cuando los resultados que se presenten den alcance o no a la solución del problema. Sin embargo, esto permitirá al individuo poseer experiencia y saber dónde estuvo el error y lograr así adquirir experiencia de dichas situaciones. Pero, es importante considerar que este tipo de acciones no deben representar riesgos grandes a las organizaciones.

Ahora bien, Ravelo (2015) la define como aquella que brinda o entrega información útil y necesaria a la hora de dar soluciones efectivas. Por otro lado, se considera que la persona o equipo encargado de brindar soluciones debe contar con niveles de experticia en la materia a solucionar, es decir que esa experiencia debe formar parte del haber experiencial de la persona o equipo que promueva las soluciones.

Finalmente, Solano (2012) la define como “un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes” (p.47). Es decir, debe ser un elemento fundamental que debe tomarse en cuenta a la hora de formar parte de un grupo o equipo gerencial con la responsabilidad de tomar decisiones. Por cuanto, una persona con experiencia acumulada puede relacionar de forma rápida situaciones ya vividas y lograr así en menor tiempo dar respuestas satisfactorias.

Con base a la descripción teórica de experiencia como ingrediente básico en la toma de decisiones, todos los autores consultados son coincidentes en sus definiciones, ya que, describe una ruta de experticia que debe poseer una persona o equipo para lograr que las decisiones que se generen sean orientadas al éxito de la organización. Por tanto, el autor de la presente investigación fija postura con la definición de Solano (2012) quien define este ingrediente como un elemento fundamental a la hora de aplicar sobre la toma de una decisión.

d Análisis

Sanabria et al., (2017) señala que este elemento es aquel que permiten combinar todos los elementos o estructuras teóricas para lograr determinar cuál de las opciones planteadas alcanzarán el estado óptimo en la solución del problema. Sin embargo, hace hincapié de la no existencia de exclusividad en un solo método de análisis en la toma de decisiones, por tanto se debe abrir el abanico de opciones para lograr el análisis y la posterior decisión. El autor también señala que cuando no es posible la aplicación de un método en específico, puede valerse de la intuición, situación esta que es muy cuestionada por otros expertos, pero ante la necesidad este planeta que puede ser tomada en cuenta.

Por su parte, Ravelo (2015) representa un componente básico en las acciones de toma de decisiones y a su juicio existen multiplicidad de métodos para lograr un análisis efectivo. Pero considera que es importante en ocasiones la combinación entre los distintos métodos existente y con base a dicha combinación lograr el análisis más exacto de solución efectiva.

En el caso de Solano (2012) este considera que es el desarrollo de las capacidades analíticas de las personas o equipos encargados de tomar decisiones. Valiéndose para ello de diferentes métodos que permiten alcanzar una toma de decisiones óptima. Sin embargo, cuando los métodos no arrojan soluciones pueden entonces recurrirse a la intuición como forma de análisis en la toma de decisiones.

En esta triangulación teórica puede evidenciarse que los autores Sanabria et al., (2017) y Solano (2012) son coincidentes totalmente y ambos añaden la intuición como una forma de brindar un análisis en las decisiones que se vayan a adoptar. Mientras que Ravelo (2015) solo considera la aplicación y combinación de diferentes métodos para lograr el análisis respectivo. Con base a esta descripción el autor del presente trabajo fija postura con Solano (2012) quien define el análisis como la aplicación de métodos probados para el análisis y también la consideración de la intuición como forma.

e Buen juicio

Para Sanabria et al., (2017) define el buen juicio solo como juicio y establece que este “es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos del buen juicio” (p.103). El autor expresa que este ingrediente es la combinación o aplicación exacta de los cuatro elementos anteriores y que por tanto se hace imposible dejarlo a un lado a la hora de tomar decisiones en las organizaciones.

En el caso expresado por Ravelo (2015) también lo llama juicio y lo define como un factor donde deben converger elementos intrínsecos del individuo tales como: madurez, sentido común, habilidad para establecer razonamientos acordes y experiencia en la toma de decisiones. Todos estos elementos del individuo forman parte de un equilibrio cuando se requiere la acción de una decisión importante para las organizaciones.

Entre tanto Solano (2012) este lo nombra como buen juicio y lo define como “el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones” (p.103). Es decir, se considera como la combinación de todos los ingredientes anteriores en el cual se concluyen en la toma de decisiones basada en argumentos bien establecidos.

Los tres autores abordados son coincidentes en la definición entregada, sin embargo los autores Sanabria et al., (2017) y Ravelo (2015) lo llaman juicio, entre tanto Solano (2012) lo acompaña de la palabra “Buen”; pero al final todos coinciden en que es la representación conjunta de los cuatro ingredientes anteriores. Con base a ello el autor del presente trabajo fija postura con Solano (2012) ya que este lo define como la combinación perfecta de los cuatro ingredientes anteriores.

2.3 Factores de la toma de decisiones

En opinión de Solano (2012) este define los factores como parte de un proceso característico en la toma de decisiones en las organizaciones de cualquier índole. Para ello, las describen como cinco (05) factores que caracterizan la toma de decisiones y dentro de las cuales destaca como: los efectos que se esperan a futuro, la reversibilidad que pueda existir en las decisiones, el impacto que genera a la organización y sus efectos colaterales, la calidad de las decisiones emitidas y los efectos periódicos que se plantean en las decisiones que se emiten.

Para la Universidad de León (Unileon, 2014) define estos factores basándose en dos vertientes importantes, la primera de ella cuando las tomas de decisiones se clasifican de alto nivel y de bajo nivel. En el primer caso, se hace necesario alcanzar un proceso que involucra aspectos tales como: análisis, indagatoria de alternativas posibles, una planificación bien estructurada, un proceso de ejecución y evaluación de muy alto desempeño. Entre tanto, para el caso de bajo nivel solo se requiere un bajo esfuerzo, donde la toma de decisiones se produzca en un corto espacio de tiempo.

El autor manifiesta que para la toma de decisiones denominadas de alto nivel y bajo nivel, sus decisiones pueden resumirse tomando en cuenta dos elementos esenciales los cuales se describen en la siguiente tabla, de manera de establecer las formas para la toma de decisiones en las áreas sometidas a un evento o situación problema en la organización:

Cuadro 1.

Resumen de factores en la Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES DE ALTO NIVEL	TOMA DE DECISIONES DE BAJO NIVEL
Decisiones que afectan el futuro	Decisiones que no afectan el futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto

Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad
Decisiones excepcionales	Decisiones que se toman con frecuencia.

Fuente: Unileon (2014)

El cuadro anterior refleja un resumen concreto del alcance que posee cada decisión que se logra ejecutar dependiendo del nivel de la misma en que se produzca. Es decir, la toma de decisiones en las organizaciones tiende a mantener un espacio para separar esas decisiones donde a diario se ejecutan para la buena marcha de la misma, pero tampoco quiere significar que una sea más importante que la otra, por el contrario, todas dan respuesta a los objetivos estratégicos de funcionamiento de la organización.

En el mismo orden de ideas, para Castro (2014) los factores en la toma de decisiones son aquellos que parten desde dos vertientes las cuales se definen como: Decisiones programadas y Decisiones No programadas. En el caso de las denominadas programadas están se atribuyen a factores donde se ve afectada la libertad en la toma de una decisión diferente a lo ya estipulado por los decisores; es decir, son aquellas decisiones que por lo común ya están listas para ser ejecutadas. Y en el caso de las no programadas son aquellas que por no ser frecuentes, deben entonces dedicarles más tiempo en un proceso sistemático, no común, por el contrario en este caso se crean varias alternativas de solución.

Con base a lo antes descrito, el autor menciona que en función a los dos tipos de decisiones enunciadas, también se encuentra los factores que dan las características al tipo de toma de decisión que se plantea y esta es orientada a: efectos a futuro que se presentan, la reversibilidad o no que puede generarse, al impacto que puede ofrecer a la organización, a la calidad de la decisiones que se toman y a las veces que estas puedan presentarse, es decir a la periodicidad de las mismas.

Para los efectos del presente trabajo, los autores consultados son coincidentes en la definición de factores en la toma de decisiones y que estos se caracterizan por describirse en cinco (05) y que los mismos responden a las decisiones que se realicen. En ese sentido, el autor del presente trabajo investigativo fija postura con la definición descrita por la Universidad de León

(Unileon, 2014) y en la cual expone que estos factores describen la forma de tomar las decisiones dependiendo de las cinco formas en las que la misma se describe.

a. Efectos a futuro

En la descripción expresada por Solano (2012) este define el efecto a futuro como el proceso mediante el cual se establece como especie de un compromiso en el espacio de tiempo y en función a la decisión tomada; es decir, un compromiso en el tiempo para que la decisión tomada se mantenga vigente. En otras palabras, separar las decisiones de largo plazo de manera que estas sean clasificadas como de alto nivel y las de corto plazo sean de nivel inferior.

Entre tanto, para Unileon (2014) este define los efectos a futuro como un espacio donde se debe hacer perceptible los compromisos adquiridos con las decisiones tomadas que afectarían el futuro de la organización. Sobrentendiendo que las decisiones que sean tomadas y comprometan un largo plazo de vigencia deben ser consideradas de alto nivel, mientras que aquellas decisiones de menor plazo se clasifiquen como de bajo nivel. Sin embargo, ambas generan efectos a la organización.

Finalmente, con la postura de Castro (2014) este define efectos a futuro como una medida en el cual se establece una relación directa con el compromiso adquirido y la decisión ejecutada, la cual afecta el futuro de la organización. Este tipo de factor que caracteriza la toma de decisiones se ve enmarcado en decisiones de alto nivel donde estas son tomadas a largo plazo y las decisiones de nivel inferior que se ejecutan de forma periódica.

Los autores consultados demuestran un nivel de coincidencia perfecto cuando definen efectos a futuro en las decisiones que se toman, por lo tanto, el autor del presente trabajo fija postura con el autor Solano (2012), ya que este lo define como un proceso donde se establecen compromisos a futuro para el beneficio de los integrantes de las organizaciones involucradas.

b. Reversibilidad

Para Solano (2012) la reversibilidad es “la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio” (p. 47). La cita expresa que dicho proceso comprende acciones donde pudiese darse la reversión de una decisión, pero tomando siempre en consideración como impacta esa reversión los cambios en la toma de decisiones de las organizaciones.

Por otro lado, Unileon (2014) considera que la misma se define como un proceso rápido o lento, donde una decisión tomada pueda desaplicarse y al mismo tiempo evaluar las implicaciones que se producen de forma directa o indirecta a dichos cambios. Sin embargo, es necesario evaluar también que si dicho proceso de reversión se hace complicado; entonces se estaría en presencia de una nueva toma de decisión de alto nivel, de lo contrario si cambiar de decisión no afecta a la organización en su continuidad de acción se puede recurrir a decisiones de nivel bajo.

En el mismo orden de ideas se encuentra la postura de Castro (2014), este define la reversibilidad como el espacio de velocidad que se toma para revertir una decisión tomada, considerando el efecto sobre la organización sobre dicho cambio. Por tanto, sugiere evaluar que si revertir implica una complicación, debe entonces considerarse la nueva toma de decisiones como de alto nivel, de lo contrario cuando la afectación no es importante o que genere mayores complicaciones debe tomarse una decisión de nivel bajo.

Con base al aporte brindado por los autores en la definición de reversibilidad, todos son coincidentes en afirmar que implica la velocidad con la cual puede retirarse una decisión ya tomada; por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Unileon (2014), ya que este afirma que es un proceso que podría ser rápido o lento dependiendo de los elementos que se consideren para ejecutar una nueva decisión.

c. Impacto

Solano (2012) define impacto en la toma de decisiones como “la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas” (p. 47). El impacto permite establecer la forma como se verá

afectada la organización, ya que cada decisión que se tome busca que lo positivo sea lo más significativo, de manera que lo negativo sea expresado en la mínima forma.

Para Unileon (2014), este define el impacto como en qué medida las decisiones tomadas afectan otras áreas o actividades de las organizaciones, ya que cada decisión que se toma busca beneficiar a toda la estructura y no solo a una parte de ella. Ahora bien, si el impacto que se presenta en el cambio de decisión se extiende a otras áreas, entonces se hace necesario considerar una nueva decisión de alto nivel, pero si solo afecta a una sola área, debe entonces ejecutarse bajo decisiones de bajo nivel.

En la opinión de Castro (2014) el impacto es “la medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo” (p. 13). Esta opinión busca establecer que simplemente es una forma de medir como afecta a un área específica de la organización o la afectación más generalizada y se hace hincapié en la ejecución de una nueva decisión partiendo de un nivel alto o bajo.

Luego de la descripción teórica realizada y realizada la triangulación de sus criterios, pueden establecerse que los autores son coincidentes en las definiciones enunciadas; en ese sentido el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Unileon (2014) quien considera que el impacto es una medida en la cual se estima la velocidad en que un cambio de decisión produzca una afectación a la organización; considerándose dicha afectación como elementos no solo negativos, sino también para efectos positivos que envuelven el desarrollo organizacional y le brinda estabilidad a su accionar corporativo.

d. Calidad

Para Solano (2012), la calidad está referida a “las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión” (p.47). Explica la cita, que dicha calidad pasa por considerar la presencia de una cantidad importante de expresiones tanto éticas, legales y de conducta que estarán presente y en concordancia con los valores de la organización.

Asimismo, se considera la postura de Unileon (2014) donde este establece que la calidad toca los elementos directos referidos a las relaciones laborales de los empleados, toda su estructura ética, valores legales, principios de actuación y la imagen de la organización que sea proyectada. En ese sentido, debe considerarse que si todo lo antes descrito se encuentra presente en las decisiones tomadas, entonces es necesario apalancarse en decisiones de alto nivel; en cambio cuando solo se encuentran presentes uno que otro factor, se sugiere establecer decisiones de bajo nivel.

Finalmente, se incluye la postura de Castro (2014) quien define la calidad como la cantidad de factores involucrados y que inciden en la toma de decisiones. De la misma forma considera el autor que cuando existen muchos factores involucrados, la decisión debe ejecutarse tomando en cuenta los criterios de alto nivel en la decisión; pero si por el contrario es mínimo los factores involucrados esta debe ser ejecutado en nivel bajo.

Así pues, con base a las consideraciones de los autores puede expresarse que todos son coincidentes en sus definiciones y establecen una alta similitud que considera que la calidad es una relación de factores personales y laborables que se encuentran presentes en la organización. Por lo tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición descrita por Unileon (2014) el cual la define como una relación de elementos laborales y personales que son y deben ser considerados al momento de ejecutar una toma de decisiones.

e. Periodicidad

Solano (2012) define la periodicidad como “la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional” (p.48). Es decir, la cantidad de veces que se repite la acción de tomar una decisión. En otros términos, establecer si esta se produce de manera reiterativa, constante o simplemente ocurre de forma muy esporádica en el tiempo.

En la opinión de Unileon (2014) la periodicidad se refiere a que si la toma de decisiones se produce de forma frecuencial o esporádica. Quedando entendido que cuando el periodo de tiempo es muy periódico, este tipo de decisión debe enmarcarse en las decisiones de nivel bajo y las esporádicas están referidas y deben producirse en decisiones de alto nivel.

Entre tanto, Castro (2014) la define expresando que “cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel” (p.14). Explica la cita que la periodicidad es las veces en la cual se puede tomar una decisión y las separa entre una acción frecuente, es decir que ocurre siempre o una acción regular; esto implicaría separar la forma de la toma de decisiones en alto nivel para las que se producen de forma regular y de bajo nivel para las que se producen frecuentemente.

Todos los criterios y definiciones emitidas en los párrafos anteriores son totalmente coincidentes en su definición. Basados en ello, el autor del presente trabajo fija postura con la definición establecida por Unileon (2014) quien define la periodicidad como a la toma de decisiones basadas en dos formas, la forma frecuencial o la forma esporádica.

2.4 Manejo de conflictos

Bajo la postura de Puchol y Puchol (2014) el manejo de conflictos es una negociación en la cual existen dos partes que tratan de ponerse de acuerdo, ya que el interés que los mueven sobre un hecho, son generalmente los mismos y por otro lado son antagónicos. En ese sentido, las partes tratan de alcanzar un acuerdo que logre brindar satisfacción a ambos en base a los intereses propios de cada parte, al mismo tiempo de mantener presentes manejos negociables de las situaciones conflictivas que se presenten.

Entre tanto, para León (2015) define manejo de conflictos como una acción que permite estructurar un procedimiento mediante el cual se pueda diseñar y llevar a cabo un plan de acción que logre establecer acuerdos en un ganar-ganar para disolver cualquier situación conflictiva entre las partes involucradas. Un manejo óptimo y adecuado de un conflicto lleva a las partes que están en desacuerdo a mejorar las actividades y relaciones entre los miembros de una organización. Todo esto con el firme propósito de mantener en pie una organización extensa en su vida útil laboral, pero para ello las partes deben considerar que para extenderse en su funcionamiento en el tiempo deben ser garantes de los acuerdos logrados entre ambas partes.

En el mismo orden de ideas, Blanco (2009 citado en Pérez 2015) considera que el manejo de conflictos está referido al desarrollo de técnicas y estrategias que procuran establecer efectos constructivos y eficaces que permitan dirigir el logro de una solución ante un evento conflictivo en una organización. Es decir, desde la perspectiva de diferencias entre las partes en conflicto, sus incompatibilidades, confrontaciones o cualquier otro elemento frustre de no poder alcanzar los objetivos planteados como organización.

Finalmente, los tres autores son coincidentes al establecer que el manejo de conflictos es una acción estructurada, basada en un procedimiento que busca dirimir las diferencias que permitieron surgir una acción de conflicto en la organización. Basado en este argumento teórico el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Puchol y Puchol (2014) quien define el manejo de conflictos como una negociación en la cual existen dos partes que tratan de ponerse de acuerdo, ya que los intereses que los mueven sobre un hecho, son generalmente los mismos y por otro lado son antagónicos.

2.4.1 Requisitos para la solución de conflictos

Calviño (2004) citado en Hernández y Mosquera (2011) define los requisitos para la solución de conflictos como una serie de pautas a seguir que permitirán lograr bajo dicho esquema las soluciones que se desea y los acuerdos necesarios para establecer el cese del conflicto en las organizaciones; en este sentido, los autores los describen en cinco (05) pasos entre los que destacan el reconocimiento y la aceptación del conflicto, la voluntad de encontrar una solución eficiente y eficaz, la necesidad de encontrar una solución constructiva, poseer la creencia y convicción que las personas involucradas en el conflicto poseen la capacidad de cambiar y finalmente tratar de dar una solución a tiempo.

Entre tanto, Talavero (2013) afirma que los requisitos para la solución de conflictos son una estructura de pasos continuos a seguir de manera que puedan involucrarse las partes en conflicto para dar solución efectiva a la misma. Por otro lado, el autor considera que dentro de la ruta a considerar deben tomarse en cuenta también el hecho cierto de la voluntad de las partes, la

libre decisión de las partes en conflictos de aceptar un proceso de mediación y la intervención de una persona (mediador) con experiencia para llevar a las dos partes a un punto de equilibrio.

Entre tanto, Pérez (2016) define los requisitos para la solución de conflictos como un procedimiento a seguir, el cual debe estar estipulado en la estructura de un manual de procedimientos que permita alcanzar espacios de convivencia entre las partes. En este sentido, el autor refiere que estos son un procedimiento a cumplir bajo normas que garantice la paz entre las partes en conflicto.

Los autores consultados en los párrafos anteriores son coincidentes en cuanto a la definición de los requisitos a considerar para el manejo de conflictos y manejan como base que estos son una serie de pasos a seguir en una estructura de esquemas que indican la mejor o las mejores alternativas de solución. Es por ello que el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Calviño (2004 citado en Hernández y Mosquera 2011), ya que este considera que estos son una serie de pautas a seguir que permitirán lograr bajo dicho esquema las soluciones que se desea y los acuerdos necesarios para establecer el cese del conflicto en las organizaciones.

2.4.2 Reconocer y aceptar la existencia del conflicto

Para Bados y García (2014) consideran que reconocer y aceptar la existencia de un conflicto es permitir que se reduzca la presencia de una amenaza y la ansiedad como elementos desequilibrantes de la conducta emocional de las partes. En ese sentido, el reconocimiento de la existencia del conflicto no lo elimina, pero si lo encausa y procura que las partes puedan establecer acciones que logren una solución.

Alzate (2013) define este reconocimiento y aceptación como la capacidad de entender que emocionalmente las personas involucradas en un conflicto se encuentran afectadas; muy probablemente una más que la otra, pero al final ambas están sometidas a muchas acciones de estrés y angustia. Refiere también el autor que una situación conflictiva genera en las partes involucradas una gran carga emocional, lo que trae como consecuencia una intensificación de carga emocional a las partes. En ese sentido, se hace necesaria la aceptación del problema para lograr liberar tensiones y poseer condiciones normales para enfrentar la situación problema.

Finalmente, Gómez (2004) define el reconocer y aceptar el conflicto como la oportunidad que se dan las partes para establecer la existencia del mismo, las que son evidentes y las que no son evidentes de forma clara; ya sean estas de forma general, es decir conflictos de guerra entre otros o de forma muy particular cuando algunas personas en el lugar de trabajo generan situaciones problemáticas que se configuran finalmente en un conflicto laboral.

Los tres autores consultados son coincidentes en la definición de reconocer y aceptar la existencia de un conflicto, ya que estos poseen manifestaciones que perjudican de forma directa la actitud emocional de los individuos en conflicto. En ese sentido, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Bados y García (2014) ya que este plantea que la aceptación va en función de aceptar que emocionalmente puede estar en presencia de un desequilibrio.

2.4.3 Voluntad de solucionar el conflicto

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, s.f) argumenta que la voluntad de solucionar el conflicto es un haber que debe surgir de las partes en problemas. Es la acción mediante la cual las partes involucradas aceptan resolver la situación problema generada; o bien la aceptación voluntaria de un tercero que cumpla funciones de mediación. Por otro lado, la misma entidad asevera que la gestión de una situación conflictiva en una organización se basa profundamente en la acción voluntaria de las partes por resolver; es decir el cumplimiento de dicha voluntad de solución dependerá de forma directa de ambos.

Continuando con lo expresado por Montoya y Salina (2016) los autores refieren la voluntad de solucionar el conflicto como la autonomía de la voluntad entre las partes para llegar a acuerdos; es decir, corresponde a la parte vital y fundamental donde las personas o grupos de personas en conflictos aceptan el sentarse a negociar las salidas a la situación problema, eso sí con la intención de negociar y libre de coerción.

El Ministerio de Educación de Chile (2008) define la voluntad de solucionar conflictos como una acción que se efectúa enfrentando el conflicto, en otros términos, permitir o hacer que el mismo sea visible y que el mismo logre interactuar con las personas o la persona en conflicto de manera que facilite el colocarle un nombre al problema. Por otro lado, considerar tomar una

postura frente al conflicto que sea centrada y no ambigua, para abordar la problemática sin matices y de forma directa entre las partes. En consecuencia, cuando existe voluntad para resolver un conflicto se logrará contribuir a enriquecer la vinculación entre las partes de forma más armoniosa.

La opinión de las tres fuentes teóricas en líneas generales son coincidentes al afirmar que dicho proceso requiere el querer hacerlo, aceptando que no toda la verdad está en un solo lado; en ese sentido el autor del presente trabajo fija postura con la opinión del Ministerio de Educación de Chile (2008) como una acción que se efectúa enfrentando el conflicto, en otros términos permitir o hacer que el mismo sea visible y que el mismo logre interactuar con las personas o la persona en conflicto de manera que facilite el colocarle un nombre al problema.

2.4.4 Necesidad de búsqueda de una solución efectiva

Para Arboleda et al., (2017) la necesidad de búsqueda de una solución efectiva a un conflicto parte de:

La necesidad de promover la convivencia pacífica, la conciliación se presenta como una herramienta constructora de paz; con ella se busca que las partes envueltas en toda clase de conflictos, antes de acudir a la justicia ordinaria, puedan buscar un acercamiento, que lleve a un acuerdo consensuado basado en la madurez emocional del ser humano que, con base en el principio fundamental de la autonomía de la voluntad, decide libremente solucionar o no un conflicto, mediante el dialogo. (p.6).

Explica la cita, que dicha necesidad parte fundamentalmente a la promoción de ambientes conciliatorios, de paz, donde el convivir permita vivir en una acción pacífica lo más constante posible. Es decir, establecerla como herramienta que permita a las partes encontrar salida a la crisis de forma conciliada y respetando cada una de las partes en su forma de pensar. Esto lograría que se produzca un acercamiento entre ambas partes basadas en la madurez que cada individuo posea a nivel emocional basado en el principio de autonomía de sus voluntades para solucionar el conflicto.

Para Lederach (1992, citado por Ministerio de Educación Republica Dominicana, 2016) define estas necesidades partiendo de la triangulación de las necesidades presentes entre (el problema, personas involucradas y proceso). Es decir, teniendo presente cada elemento donde:

Primero, para su resolución efectiva, se debe identificar el problema o cuestión que deberá ser solucionada. Segundo, se deberá establecer la manera como éste será solucionado (el proceso y cómo está estructurado) y tercero, se deberán reconocer los intereses y necesidades (de diferente naturaleza) de las partes para poder respetarlos y canalizarlos. (p.20)

Según lo citado, que en dicho proceso de triangulación cuando todos los elementos inmersos en un perfecto equilibrio se produce entonces el respeto a las necesidades de los individuos que forman parte del conflicto y ello permitirá un reconocimiento de todas las partes de sus interés y necesidades, de forma tal que se logre finalmente encontrar la solución efectiva que permita a todos lograr la satisfacción final de sus puntos de vista en un proceso triangulado de equilibrio.

Finalmente, Ortego et al., (s.f) define la necesidad de búsqueda efectiva de solución como un proceso al cual denomina formulación de alternativas. Este proceso se hace presente una vez que las partes encuentran un ambiente adecuado, cuando las partes se han escuchado punto a punto sus diferencias y coincidencias, cuando las partes logran pensar más serenamente y perfilando ideas coherentes con alternativas de solución efectivas y duraderas en el tiempo. Es decir, es un proceso que debe implicar que se coloquen en la mesa de negociación diferentes alternativas de solución, expresar tantas opciones como sean posibles a la contraparte, de manera que esta también genere ideas de soluciones efectivas, sin caer en críticas por las ideas planteadas.

En conclusión, los autores consultados son coincidentes en la necesidad de buscar soluciones efectivas y estas se basan en una estructura donde las partes dan inicio a un proceso de escucha de posibles soluciones. En ese sentido, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Arboleda et al., (2017) ya que este considera que debe promoverse la convivencia pacífica, la conciliación se presenta como una herramienta constructora de paz; con ella se busca

que las partes envueltas en toda clase de conflictos, antes de acudir a la justicia ordinaria, puedan buscar un acercamiento, que lleve a un acuerdo consensuado basado en la madurez emocional del ser humano.

2.4.5 Tener la creencia, convicción y flexibilidad

En cuanto a la postura de Barón (2006) este autor la define desglosándola en sus tres partes, donde en primer lugar considera que la creencia es una acción de actividades incompatibles; por tanto, se considera la presencia de acciones o creencias de varios miembros que resultan inaceptables y de una u otra forma encuentra resistencia entre las partes. En segundo lugar, la convicción está referida a la acción de una de las partes en conflicto cuando se sienten superiores a los demás miembros (arrogancia); esto implica creer que se encuentra por encima de los demás, que los otros no aportan nada para solventar el conflicto. Finalmente, la flexibilidad aparece como una acción donde las partes deben ceder por igual, donde todos contribuyan a la flexibilización de cualquier idea nueva.

Entre tanto, Granados e Iríziar (s.f) define la creencia basándose en que representa la conducta final en el proceso de negociación del conflicto, es decir, se establece como base creer que lo que una parte cree es la verdad absoluta y por tanto debe presentarse con mano firme ante la discusión plena de una acción conflictiva. Por otro lado, se encuentra la convicción que se enrumba en una acción donde las convicciones de otros no son importantes y solo prevalecen las de una parte, donde en situaciones de solución debe procurarse ceder ante algunos elementos de convicción que permitan dar luz a una solución. Finalmente se encuentra la flexibilización o el ceder en las negociaciones en algunos puntos, pero manteniéndose firme en otros.

En el mismo contexto, Carrión (2007) define la creencia, convicción y flexibilidad como una triada en la cual las partes en conflictos deben valorar de forma tal que ninguno termine por desechar en lo que cree, en lo que para él es una convicción de lo que sabe y de la flexibilización a un punto controlado. Es decir, los procesos de negociación de conflictos no dan cuenta de que las partes deben hacer a un lado todo en lo que creen, en lo que están convencidos y en la

flexibilización completa. Las partes deben ser integradas en respetar dicha condición y solo negociar parte de ello.

Los párrafos anteriores describen la definición de creencia, convicción y flexibilización como un proceso en el cual cada parte está dispuesta a manifestar para defender en lo que esta convencidos. En ese sentido, puede considerarse que sus opiniones son coincidentes, por tal motivo se fija postura con Barón (2006) por cuanto este autor separa cada parte para luego integrarla en un todo y manifestar que las partes en conflicto no deben abandonar o ceder en todo lo que creen y están convencidos.

2.4.6 Dar una solución a tiempo

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) considera que una solución a tiempo en una situación de conflicto es aquella donde “un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución” (p.20). Es decir, las soluciones a tiempo se ejercen cuando la base del mismo se plantea en la plataforma del consenso al que las partes puedan acordar, para luego hacer cumplir a ambas partes con lo acordado bajo esta medida acordada y de esta forma avanzar a los procesos con derecho; de forma tal que el poder solo quede como una medida demasiado extrema cuando no se encuentra una solución.

En la opinión de Caicedo et al. (s.f.) considera que dar una solución a tiempo pasa por tres mecanismos de solución los cuales describen en primer la conciliación entre las partes, otros lo denominan mediación. Esta metodología es utilizada por grupos e incluso por Estados con conflictos internos o externos. De igual manera apunta a las acciones de derecho, haciendo valer el mismo a cada parte, La conciliación entre las partes pretende dejar a un lado la presencia de aspectos judiciales para resolver un conflicto.

En el mismo orden de ideas, el autor considera que:

Dentro de las distintas opciones, empezando por la directa solución entre las partes, o la intervención de terceros en distintas modalidades, llámese arbitrales o de amigable composición, la de la conciliación viene siendo señalada como la que ofrece mejores opciones, porque si bien es cierto se trata de un tercero que interviene, son los propios involucrados en el conflicto, los que lo resuelven, generando un pacífico y extendido efecto de buen entendimiento entre los extremos discrepantes. (p.63)

Explica la cita que, aun existiendo otras opciones para dar solución a los conflictos, la conciliación es la que mejores opciones de solución ofrece a las partes en disputas, ya que considera que allí hay un tercero que es ajeno a las partes y busca conciliar a ambas.

Finalmente, Alcover-De la Hera (2006, citado por Gómez 2013) establece que dar una solución a tiempo pasa por establecer un proceso de mediación en cual consta de una serie de estrategias y técnicas, donde las partes en conflicto con la ayuda de un tercer miembro denominado mediador el cual debe ser concebido como un agente imparcial; buscan entre ellos las alternativas de solución más adecuadas con el propósito de proponer opciones que les permita encontrar las soluciones necesarias entre las partes.

Las teorías expuestas son coincidentes al afirmar que para dar una solución efectiva pueden valerse de muchos mecanismos descritos y que cada individuo o grupos de individuo utilizarán dependiendo de su conflicto la que mejor se adecue a sus necesidades. Con base a esto se fija postura con (OIT, 2013) considera que una solución a tiempo en una situación de conflicto es aquella donde “un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución”.

2.4.7 Métodos alternativos para la solución de conflictos

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2016) refiere que los métodos alternativos para la solución de conflictos son los que conforman una serie de métodos entre los que destacan: la conciliación, mediación, arbitraje y la amigable composición para resolver los conflictos que se presente entre individuos o grupos de individuos. De igual forma dentro de estos métodos también

se incluyen la negociación, la facilitación, los paneles de expertos y las transacciones. Es decir, para el Plan Decenal valora todos los métodos que han sido utilizados a lo largo del tiempo tales como la conciliación y el arbitraje.

Por su parte, Manzano (2017) consideró definir los métodos alternativos para la solución de conflictos como un instrumento que permitirá prevenir e intervenir en conflictos de ambiente escolar. Este método también es considerado como una herramienta de formación de Derechos Humanos. Para el autor representa una forma alterna de atender los conflictos desde la resolución como manera de atención efectiva, donde se hace necesaria la participación de las partes involucradas por medio de acuerdos que sean alcanzables.

Por último, González et al. (2011) define este tipo de métodos como:

Los métodos o mecanismos alternativos de resolución de conflictos son procedimientos solidarios y no formales que permiten a las personas involucradas ser gestores de cambios positivos y proactivos; buscan el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de todas las personas que participan. Son procedimientos democráticos de civilidad que fortalecen la capacidad de las y los ciudadanos para generar alternativas en la resolución de la situación conflictiva por la que atraviesan. (p.33)

Explica la cita, que estos son unos mecanismos de acción alternos que son aplicados a través de una serie de procedimientos relativamente formales y solidarios los cuales permitirán a las partes provocar cambios positivos en la situación planteada y en beneficio para todos. Además, son catalogados como procesos de participación colectiva en igualdad de condiciones.

Tal como se aprecia en los párrafos anteriores los autores son coincidentes en sus definiciones al catalogar a estos como unos mecanismos de acción para la solución de los problemas presentados. En ese sentido, se fija postura con González et al., (2011) quien los considera no solo como un mecanismo donde se aplica una serie de procedimientos, sino que también los considera como procedimientos de orden democrático que busca fortalecer a los ciudadanos en la generación de alternativas de solución.

2.4.8 Conciliando los intereses de las partes

Para Brett (2009) conciliar los intereses de las partes representa una acción que garantiza que dicho proceso no favorece a una sola parte del conflicto, por el contrario, el propósito de la misma es lograr que ambas partes participen de dicho proceso para alcanzar satisfacción en el acuerdo. Por otro lado, se considera como un procedimiento en el cual se logra la concreción de acuerdos favorables para las partes y converge en un conjunto de trámites para obtener coincidencia en los términos en los que se consigan los acuerdos.

El Ministerio de Interior y Justicia de Colombia (2007) quien define conciliando entre las partes como el:

Formular propuestas de arreglo siempre y cuando éstas estén basadas en los intereses de las partes y, además, las partes no propongan sus propias fórmulas o, habiendo sido propuestas, no sean aceptadas de común acuerdo. Así las cosas, el conciliador está obligado a proponer fórmulas de arreglo, aunque (en estricto sentido) ello sólo le debe corresponder en principio a las partes, puesto que la solución debe salir de ellas mismas, que son su propio juez; por su parte, el conciliador debe servir de ayuda y soporte a la consecución de dicho proceso de distensión del conflicto. (p.18)

Explica de forma clara la cita que esta acción pretende que ambas partes estén conformes con el proceso de conciliación que se lleva; es decir la idea consiste en que las partes acuerden en función a sus experiencias, colocando cada uno una parte de su saber para lograr así conformar un acuerdo que perdure en el tiempo y que satisfaga a ambos.

En conclusión, los dos autores consultados son coincidentes al establecer que esta parte conciliatoria va en búsqueda de que cada parte se le preste atención en los intereses que la envuelven en el conflicto. Por tanto, se fija postura con la definición de Brett (2009) conciliar los interés de las partes representa una acción que garantiza que dicho proceso no favorece a una sola parte del conflicto, por el contrario, el propósito de la misma es lograr que ambas partes participen de dicho proceso para alcanzar satisfacción en el acuerdo.

2.4.9 Acudiendo al Derecho

Para Cabana (2016), la conciliación es un mecanismo en el cual dos o un grupo más amplio de personas gestionan por ellos mismos y de forma plenamente voluntaria, las acciones a seguir para lograr el cese del conflicto y utilizando los efectos jurídicos en las decisiones planteados. Ahora bien, cuando se acude al derecho es la acción que se realiza en un recinto o lugar de conciliación ante la presencia de un conciliador en derecho, aplicando para ello un trámite concebido en la norma vigente.

De la misma manera Scheinfeld (s.f) define esta forma como aquella donde los conflictos son resueltos con base a la acción del juicio y al arbitraje, y es muy común observar la profundización de la disputa entre las partes y acarrea la confrontación absoluta y la misma se torna rígida entre las partes.

En la postura de Illera (2017) define acudiendo al derecho como un tipo de mecanismos de resolución de conflictos el cual posee como principio guía la acción judicial; sin embargo, no existe el planeamiento de estrategias que garantice su funcionamiento. Es decir, este tipo de método hace más énfasis en otros tipos de justicia alternativa como lo es la justicia de paz, de forma tal que pueda garantizar la coordinación entre este tipo de justicia y la justicia formal.

Los autores Caban (2016) e Illera (2017) son coincidentes con las definiciones descritas ya que ambas se perfilan a una acción de acudir a los mecanismos de acción legal como guía para resolver el conflicto, pero para Scheinfeld (s.f) esta acción del método es discrepante ya que la envuelve en una situación de acción de profundización de la disputa. Con base a esas consideraciones se fija postura con Illera (2017) define acudiendo al derecho como un tipo de mecanismos de resolución de conflictos el cual posee como principio guía la acción judicial, sin embargo, no existe el planeamiento de estrategias que garantice su funcionamiento. Es decir, este tipo de método hace más énfasis en otros tipos de justicia alternativa como lo es la justicia de paz.

2.5. Bases Investigativas

2.5.1. Antecedentes Investigativos

En este apartado se procedió a conocer todos aquellos trabajos de investigación referidos a las variables de estudio: Toma de decisiones y Manejo de conflictos que fueron estructurados en contextos y tiempos diferentes, los cuales sirvieron de soporte en la estructuración y construcción de todo el marco teórico de ambas variables de estudio. De ellos fueron tomados aquellos elementos que puedan contribuir al desarrollo de la presente investigación.

Dando inicio con la primera investigación de García (2017) realizada en Venezuela, específicamente en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, la cual lleva por título Valores organizacionales y toma de decisiones en instituciones de educación básica y cuyo propósito fundamental fue: Determinar la relación entre los valores organizacionales y la toma de decisiones en las Instituciones de educación básica secundaria. El marco referencial de dicha investigación, brinda elementos para el desarrollo de futuras investigaciones. En este sentido, las variables se abordan por los constructos teóricos del Ministerio de Educación Nacional (2008 y 2009), Munch (2013), Jiménez (2013), Patiño (2013), Pedronni (2013) y Galicia (2013) entre otros.

Con respecto a la estructura o la forma metodológica de abordaje, la misma se consideró de carácter positivista, diseño no experimental, correlacional descriptivo, transeccional en su dimensión temporal, y de naturaleza cuantitativa basado en Méndez (2003), para este procesos se tomó como población las instituciones educativas: Institución Educativa Rodolfo Castro Castro, Institución Educativa Aguas blancas, Institución Educativa Luis Ovidio Rincón Lobo, ubicadas todas en el municipio Valledupar, Colombia.

El investigador consideró que los informantes claves en la investigación fuesen cincuenta y siete (57) docentes, de la cual por ser una población finita la muestra fue censal bajo criterios del investigador, a los cuales se le aplicó un cuestionario tipo Lickert con escala de 5 alternativas de respuesta orientado a medir las variables del estudio. La validez del instrumento aplicado se orientó

al juicio de cinco (05) expertos, donde posteriormente a dicha validación y correcciones dadas por los validadores se procedió a la aplicación de una prueba piloto cuyo resultado se procedió a medir bajo la fórmula estadística de Alfa de Cronbach, resultando un coeficiente de 0,92 con un alto grado de confiabilidad.

Finalmente, en la investigación se precisaron resultados en los cuales se permitió observar que en las instituciones educativas existe poca aplicación de los valores organizacionales y la comunicación de equipos de trabajo, También se estableció que existe una correlación muy alta donde los valores organizacionales se deben identificar y analizar para poder tomar decisiones más adecuadas para el desarrollo de capacidades y habilidades en los docentes en conjunto con un ambiente óptimo el cual permita resaltar armonía, respeto y enseñanza.

La investigación descrita aporta a la presente fundamentación teórica relacionada con la variable de estudio Toma de decisiones, específicamente en la dimensión de estudio referida a la dimensión: Ingredientes básicos en la toma de decisiones; la cual forma parte de la investigación que se encuentra en desarrollo. Por otro lado, muestra una serie de referentes bibliográficos descritos al principio que permitirán realizar la definición de la variable de estudio.

Continuando con la investigación de Duque (2017) realizada en Venezuela en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacin y la cual lleva por título Planificación estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas. La misma propuso como objetivo general: Determinar la relación entre Planificación Estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas del Municipio de Manaure, Colombia. Dentro del aspecto teórico la misma se fundamentó en los postulados de Serna (2007), Frances (2006), Hill y Jones (2005) e Ivancevich (2005), entre otros, y para la variable Toma de decisiones se consideraron los criterios teóricos de Robbins y Decenzo (2002), Chiavenato (2005), Alles (2004), Dolan (2007), entre otros.

En la estructuración metodológica de la investigación se desarrolló un estudio de tipo correlacional con un diseño de campo, no experimental transversal. En la conformación de la población, esta fue conformada por nueve (09) directores y ciento treinta (130) docentes en las instituciones educativas abordadas. La técnica de recolección de datos aplicada fue la Observación

mediante encuestas y se utilizó dos (02) cuestionarios de alternativas múltiples de respuestas, el primero de ellos para medir la variable planificación estratégica y el segundo la variable toma de decisiones.

Por otro lado antes de la aplicación de dichos instrumentos ambos fueron validados bajo el juicio de cinco (05) expertos del área de contenido y posteriormente a las observaciones dadas por ellos se aplicó una prueba piloto a una parte de la población que posteriormente no formó parte de la aplicación definitiva; calculándose a través de la aplicación de la fórmula de Alfa de Conbrach su confiabilidad y la misma arrojó una confiabilidad para la variable Planificación Estratégica un valor de $r_{tt} = 0,935$ y para la variable Toma de decisiones un valor de $r_{tt} = 0,874$, resultando ambos valores con una confiabilidad (Muy Alta), de acuerdo a la escala utilizada para la interpretación del resultado.

Para los efectos finales de aplicación de ambos instrumentos, los datos se procesaron con la aplicación de la estadística descriptiva, la cual también permitió abordar la correlación entre ambas variables aplicando el coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,879, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una Correlación Alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación de acuerdo al Baremo de Chávez (2007), significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Planificación estratégica aumentan de forma Alta los valores de la variable Toma de decisiones y viceversa.

La investigación descrita aporta a la que se encuentra en desarrollo lo referido a la fundamentación teórica de la variable (Toma de decisiones) con el aporte de los teóricos descritos en la parte superior y por otro lado muestra la forma estadística para lograr obtener la relación entre dos variables de estudio y la aplicación de la estadística descriptiva para tal fin.

La investigación realizada por Santiago (2017) en Perú en la Universidad César Vallejo en la Escuela de Postgrado y la cual se tituló: Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017. Dicha investigación obtuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión

institucional y la toma de decisiones, y así probar la importancia que tiene la relación de estos términos para el desarrollo institucional.

En ese sentido, la presente investigación se estructuró metodológicamente bajo el método de investigación hipotético-deductivo, la investigación se tipificó bajo un estudio de nivel descriptivo con un diseño descriptivo correlacional. Para dar respuesta al diseño utilizado se estructuró una muestra de sesenta (60) docentes de la Institución Educativa San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho a quienes se les aplicó una encuesta para recoger y conocer sus percepciones respecto a las dos variables mencionadas.

Por otro lado, los resultados del estudio estadístico demuestran que el valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre gestión institucional y toma de decisiones de la institución educativa N° 0027 “San Antonio de Jicamarca” del distrito de Lurigancho 2017, Así mismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (planeación, organización, dirección y control) con la toma de decisiones, comprobándose así las hipótesis formulada.

La investigación presentada aporta a la fundamentación teórica con relación a la variable toma de decisiones, y específicamente a su definición, bajo las posturas teóricas de Chávez B. (2010), Chiavenato, I. (2007), Falcón, J. (2005), MINEDU, (2017), entre otros. De la misma manera, se tomaron dichos referentes para soportar la teoría en la dimensión del estudio en desarrollo denominada: Factores de la toma de decisiones. De igual forma la investigación presenta un modelo de instrumento que servirá de guía para la construcción del propio en relación con la variable (Toma de decisiones).

En relación con la segunda variable de estudio se presenta el artículo científico expuesto por Vera et al., (2016) realizado en Venezuela, específicamente publicado en la Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social (Redhecs) de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. El artículo lleva por título: Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. El objetivo fundamental del estudio se centró en analizar el manejo

de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

En el aspecto teórico el artículo se fundamentó en los postulados de Roca (2008), Carrillo (2009), Kinicki y Kreitner (2012), entre otros. En cuanto a la estructura metodológica seguida en la investigación, la misma se enfocó en un método cuantitativo, y cuyo tipo de investigación se catalogó descriptiva, bajo un diseño no experimental, transeccional y de campo.

Para la conformación de la población objeto de estudio se utilizaron cinco (05) directivos y cincuenta y nueve (59) docentes. En dicha investigación se utilizó la técnica de observación mediante encuesta y para la recolección de datos se hizo uso de un instrumento denominado cuestionario, el cual se conformó con cuarenta y dos (42) ítems; el mismo fue validado bajo el juicio de cinco (05) expertos en las áreas temáticas de estudio.

Posterior a la validación y luego de realizar las correcciones emanadas del juicio de expertos, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una parte de la población de estudio con las mismas características y los cuales no conformarían parte de la aplicación final del cuestionario. Esta aplicación permitió obtener una confiabilidad de 0.942 con el uso del estadístico Alfa de Cronbach, cuyo resultado mostró que dicho instrumento es altamente confiable.

Para los efectos de análisis de los resultados se trabajó con las medidas de tendencia central, específicamente con la media aritmética, resultando una media de 2,10 para la variable manejo de conflictos y 1,92 para la variable gestión escolar; dichos resultados se ubicaron en la categoría baja del baremo utilizado; también se obtuvo baja presencia en tipos de conflicto, estrategias para la resolución de conflictos, estilos del gerente escolar y en estilos de la comunicación de la gerencia escolar.

Los resultados antes descritos permitieron concluir que los directivos casi nunca manejan los conflictos adecuadamente y casi nunca utilizan la gerencia escolar en la resolución de conflictos, por lo que formulan recomendaciones dirigidas a manejar los conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

El presente artículo científico aporta a la investigación en desarrollo fundamentación teórica para la definición de la variable Manejo de conflictos bajo los postulados de Roca (2008), Coria (2008) y Cortés y Pérez (2011). De igual forma el artículo presenta una gran variedad en el uso de referentes bibliográficos que podrán ser utilizados como soporte teórico de la variable manejo de conflictos.

A continuación, se presenta la investigación realizada por Cabezas et al. (2009) realizada en Colombia en la Universidad de La Salle y la cual lleva por título: Los conflictos en la organización escolar, una perspectiva desde las causas, las emociones y los modos de abordarlos en el centro educativo municipal san Francisco de Asís de Pasto-Colombia. Donde el propósito principal de la investigación consistió en describir las causas, emociones y los modos de abordar los conflictos del centro educativo municipal San Francisco de Asís. En cuanto al soporte teórico de la investigación la misma se basó en los postulados de Robbins (1994), Chiavenato (2007), Ciscar y Uria (1988), Bobbio (1984), Vásquez (2005), González (s.f), Nussbaum (2006), entre otros.

Dentro del aspecto metodológico la presente investigación se enmarcó en el paradigma cualitativo bajo un enfoque documental, partiendo de una realidad existente para la construcción del saber humano, bajo un enfoque investigativo histórico-hermenéutico, el cual implica la descripción, explicación e interpretación de aquellas causas generadoras de conflictos. Se trabajó un tipo de investigación enfocada en el método etnográfico. En el mismo se abordaron con el uso de la entrevista como técnica para la recuperación de información, procurando de esta manera el análisis de la información recolectada.

La unidad de trabajo y análisis utilizada correspondió al Centro Educativo Municipal San Francisco de Asís, del sector rural de la población de Pasto-Colombia; el mismo se encuentra conformado por cuatro (04) sedes, vinculando como informantes un (01) director y diecisiete (17) docentes. Los criterios empleados para la selección de la muestra consistieron en el lugar y los mismos habitantes. Se tomó la sede denominada Concepción, es decir una de las cuatro, al mismo tiempo a una directora y a cinco (05) docentes de esta. Por otro lado, se afirma que se utilizó la

entrevista como técnica y para ello se construyó un guion de entrevista. El instrumento fue un cuestionario o guía para el abordaje de los entrevistados.

Los hallazgos encontrados colocaron en evidencia situaciones relacionadas con las causas que generan los conflictos y todos ellos apuntaron hacia el personal directivo hacia los docentes, con respecto a la autoridad, la cual se presentaba más de forma legal que legítima; por otro lado, el liderazgo presente no hacía promoción del talento humano, fallas en los procesos de comunicación y bajo nivel de participación.

La presente investigación aporta a la que se encuentra en desarrollo referentes teóricos para definir la variable manejo de conflictos y muy específicamente al indicador denominado: Reconocer y aceptar la existencia del conflicto. Por otro lado, el mismo presenta una guía de entrevista con la formulación de algunos planteamientos que pudiesen dar orientaciones a la forma de redactar los ítems del estudio en desarrollo.

Finalmente se presenta la investigación de Toro (2017) realizada en Ecuador en la Universidad Andina Simón Bolívar; la cual llevó por título: Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Su fundamentación teórica se estructuró en los postulados de Acosta (2011), Castillo (2006), Cavalli (2010), Chiavenato (2007), Corsón (2014), Redorta (2011), entre otros. Su propósito principal se enfocó en Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

La Investigación se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó herramientas de recolección de la información como: entrevistas estructuradas a informantes calificados y líderes informantes de grupos de trabajo, y reuniones de grupos llamados comúnmente como grupos focales, los mismos que permitieron rescatar del personal del área de Mantenimiento su sentir, su opinión, su experiencia, su actitud y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

Las técnicas de recolección de la información tuvieron la participación de tres (03) entrevistados y nueve (09) participantes para el grupo focal, lo que permitió profundizar y sustentar

el proyecto de investigación. Posterior a la aplicación de las entrevistas, el grupo focal y el análisis de los resultados, se determinó ocho dimensiones relevantes que aquejan a los trabajadores del área de Mantenimiento de la UCE, y lo que se pretendió fue mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones que los participantes manifestaron tener problemas.

Cabe mencionar que estas dimensiones tienen mucho que ver más con su actitud, que con su aptitud como se lo ilustra a través del modelo del iceberg de Martha Alles y HayGroup, es por ello que se realizó una descripción de las competencias conductuales que deberían poseer los colaboradores del área de Mantenimientos de la UCE, ya que al no existir estas competencias conductuales en el manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, se tomó del diccionario de competencias laborales del Ministerio de Trabajo del Ecuador las competencias conductuales que deberían poseer. Como conclusión fue necesario un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de Mantenimientos de la UCE.

Los aportes que presenta dicha investigación se orientan a la presentación de la descripción teórica de la variable Manejo de conflictos y dentro de estos específicamente en la fundamentación de la dimensión de estudio denominada: Métodos alternativos para la solución de conflictos. Por otro lado, presenta una guía de entrevista con una serie de preguntas que pueden ser utilizadas como guía para la construcción del instrumento propio.

Todos los antecedentes mostrados para ambas variables, dan cuenta de un seguimiento a la forma cómo diferentes investigadores abordaron la problemática que se describió en el capítulo I de la presente investigación. En este sentido, dichos trabajos presentan insumos teóricos y metodológicos para el desarrollo de una investigación nueva en contextos diferentes a pesar de manejar variables iguales.

2.6 Bases Legales

A continuación, se presentará toda la base legal que apoya y da fundamento a la investigación titulada: Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del Municipio de Solano. Se realizará un abordaje de la norma iniciando por la constitución política de la República y otras normas de orden legal.

Constitución Política de Colombia 1991.

Desde el preámbulo de la constitución se garantiza a todos los ciudadanos la libertad de vivir en unidad y libre convivencia, estipula:

En ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente. (p.13)

Como es expresado en el preámbulo, la misma garantiza espacios de unidad y convivencia, donde cada persona tendrá la posibilidad de trabajar bajo los criterios de justicia, igualdad y libertad. Todo esto garantizado por un marco jurídico de protección, para una vida social justa; procurando la integración con sus comunidades.

En el mismo orden de ideas, la constitución consagra en una variedad de artículos el desarrollo y garantía de una vida de participación ciudadana, en libertad y con derecho y estos consagran de forma tácita lo siguiente:

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (p.14)

Tal como expresa el artículo descrito en el párrafo anterior, el Estado da garantías de derecho en un estado descentralizado donde a cada ciudadano tiene la posibilidad de desarrollo en democracia y con participación plural, con respeto a la dignidad humana, siendo solidarios con los demás.

Continuando en el mismo orden de ideas, se presenta otro artículo que da garantías a todo ciudadano en su participación como parte integrante del desarrollo de país.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. (p.27)

El artículo expresa dentro de lo que a la temática de la investigación es de interés en los procesos de conciliación por intereses de conflicto y se garantiza que todos, es decir, las partes tienen garantía en la discusión de sus derechos. Garantiza relaciones laborales, seguridad social entre muchos otros.

Ley 23 de 1991

La presente ley contempla en su Capítulo III una serie de artículos los cuales dan cuenta de los procesos conciliatorios enmarcados en los aspectos laborables y dentro de los más resaltantes se tienen:

Artículo 23. Para los efectos de esta Ley se entiende por conciliación al acto por medio del cual las partes ante un funcionario competente, y cumpliendo los requisitos de fondo y de forma exigidos por las normas que regulan la materia, llegan a un acuerdo que evita el que éstas acudan a la jurisdicción laboral. (p.7)

El artículo describe la definición que por ley se considera para las partes involucradas en un conflicto lo relativo a la conciliación y manifiesta el deber de ambas partes de acudir a un funcionario competente para tal fin. Dejando claro todos los elementos de la normativa que regula la materia. De igual forma los artículos que brindan amparo en la presente ley van desde el 23 hasta el artículo 29. Donde se establecen todos los parámetros y procesos a seguir en un acto de conciliación laboral.

Plan Decenal de Educación 2016-2020

El plan decenal contempla dentro de su estructura todos los elementos que fortalecen el proceso educativo en Colombia y no podía quedar ausente las acciones que conllevan a garantizar la sana paz y la conciliación en los procesos educativos, por tanto, considera que:

En el año 2015, en Colombia, el promedio de años de educación en zonas rurales fue de 5,5 años mientras que en zonas urbanas fue de 9,2 años. Solo dos de cada diez bachilleres graduados en zonas rurales lograron ingresar inmediatamente a la Educación Superior. El camino hacia la consolidación de la paz también exige una educación que contribuya a formar buenos ciudadanos, resolver los conflictos pacíficamente, fortalecer la reflexión y el diálogo, así como estimular la sana convivencia. (p.9)

Explica la cita del Plan que es necesario tomar en cuenta que un verdadero camino hacia la paz va muy enlazado con el camino de la educación, ya que allí es donde surge la formación de buenos ciudadanos, donde se imparten acciones para resolver conflictos de forma pacífica escuchando a la otra parte y logrando establecer vínculos de diálogos sinceros y de reflexión para garantizar una sana y buena convivencia.

De igual forma el Plan Decenal refiere una serie de Lineamientos Estratégicos específicos en los cuales se desea garantizar la construcción de una sociedad en paz con firmeza en sus bases de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género; en ese sentido se consideran (pp 55-57):

1. Fomentar el conocimiento del Acuerdo de Paz y de los procesos derivados del mismo en las aulas de clase en todos los niveles del sistema educativo.
2. Concebir las instituciones educativas como territorios de paz, reconociendo los contextos sociales, económicos, culturales y ambientales de cada región y fomentar que la comunidad educativa contribuya a la solución de las problemáticas en cada territorio.
3. Promover que las instituciones educativas, bajo el principio de equidad, garanticen el acceso y la permanencia con atención diferencial y de calidad.
4. Establecer mecanismos para que de manera progresiva las instituciones educativas realicen los cambios didácticos, los ajustes razonables y las adecuaciones de infraestructura (física y tecnológica) requeridos para atender a la población diversa.
5. Implementar una formación integral permanente para la ciudadanía a través del desarrollo de competencias ciudadanas, comunicativas y habilidades socio emocionales y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica y cultura de paz en la comunidad educativa y todos los niveles del sistema educativo de manera transversal en todo el currículo.
6. Fortalecer los mecanismos internos y externos de fomento, gestión y evaluación institucional, curricular y del aprendizaje en el sistema educativo, relacionados con los procesos y procedimientos para el desarrollo de las habilidades socioemocionales y las competencias ciudadanas.
7. Fomentar y fortalecer los centros de memorias históricas como referentes y ambientes de aprendizaje para la construcción de capacidades y competencias ciudadanas para la convivencia y la paz impulsando jornadas de reconciliación nacional, en las que se trabaje de manera conjunta entre la IE y su entorno.
8. Desarrollar y fortalecer los fondos de entidades nacionales y territoriales orientados hacia la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad, con el fin de garantizar el mayor acceso, permanencia y graduación en la Educación Superior.

9. Garantizar la participación consultiva y decisoria para el ejercicio de los derechos humanos en todos los niveles educativos.

10. Fortalecer la educación física, artística y cultural en las instituciones educativas para fomentar el desarrollo integral de los ciudadanos.

11. Promover la articulación de los actores del sistema educativo y otros sectores para lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos de líderes y emprendedores en las zonas afectadas por el conflicto.

12. Articular los medios masivos de comunicación con la formación en una cultura de la paz y el sentimiento de nación.

13. Fortalecer la gestión intersectorial en los territorios para aportar a la construcción de la cultura de paz en Colombia.

14. Fortalecer la construcción y la articulación de los proyectos educativos e interculturales en el sistema educativo.

15. Promover estrategias que garanticen igualdad de oportunidades en el acceso a educación de calidad, en los distintos niveles, independientemente de las condiciones socioeconómicas de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.

16. Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema de Educación Indígena Propio (SEIP).

17. Garantizar el acceso a la educación para adultos con pertinencia a su contexto social y económico.

18. Fortalecer el trabajo en red para incrementar la planeación participativa, democrática, plural y flexible, que permita responder adecuadamente a las necesidades de las poblaciones con enfoque diferencial para mejorar el bienestar integral.

19. Fortalecer la gestión del conocimiento para la inclusión social a través del trabajo en red, intercambiando de manera sistemática y sostenible experiencias aplicadas de atención con enfoque Pluralista y Diferencial.

20. Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.

21. Promover en las zonas rurales procesos de aprendizaje y enseñanza de calidad y en condiciones de equidad, atendiendo a las particularidades socioeconómicas y culturales de estos contextos.

22. Construir escenarios de paz con nuevos currículos y metodologías en el marco del posconflicto.

23. Realizar una actualización constante del estado del arte frente a la educación rural, que le brinde acceso de información a las poblaciones.

24. Crear y fortalecer grupos de trabajo que promuevan la formación en deberes ciudadanos, convivencia, resiliencia y Cátedra para la Paz.

25. Establecer espacios de participación estudiantil, diferentes a los tradicionales, fomentando las redes de paz.

26. Revisión y resignificación de los manuales de convivencia para que se pueda garantizar su pertinencia según el contexto educativo.

27. Fomento de la cultura del amor, de la paz, el respeto, la responsabilidad social, la no violencia y la vivencia de los valores.

28. Fomentar y fortalecer los centros de memoria histórica como referentes y ambientes de aprendizaje.

29. Establecer interacciones y redes significativas con expresiones de la cultura, desde una concepción general, la diversidad y la interculturalidad.

30. Fortalecer los programas de educación especial y población diversa, con equipos interdisciplinarios capacitados que brinden de apoyo, acompañamiento y seguimiento, dotación de materiales y equipos.

31. Fortalecer las acciones de la política pública para garantizar la inclusión de personas con discapacidad, se garantice la igualdad, el desarrollo de modalidades propias y pertinentes para grupos étnicos, el reconocimiento de la diversidad y la restitución de derechos para niños y jóvenes en condición de vulneración.

32. Caracterizar censalmente a toda la población discapacitada y hacerles acompañamiento continuo para el acceso al servicio educativo con atención especializada y diferencial con altos niveles de calidad y capital humano idóneo para su buena atención.

33. Crear los observatorios de paz a nivel institucional que nos permitan la identificación de los conflictos y lograr su superación de forma temprana para la construcción de la convivencia escolar.

Cada uno de estos lineamientos estratégicos en su mayoría brinda respaldo como fuente normativa de la estructura del presente trabajo de investigación, de manera que los mismos promueven ambientes de sana paz, equidad, convivencia y conciliación ante posibles conflictos entre las partes. Dentro de los lineamientos más firmes se encuentran todos aquellos que se relacionan al establecimiento de las culturas de paz en los espacios educativos, de forma tal que estos sean generadores de esos cambios para así obtener la formación desde la escuela para conciliar sobre situaciones conflictivas.

2.7 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

A continuación, se presenta las dos variables del estudio de investigación, donde la primera de las variables es Toma de Decisiones y la segunda de ellas Manejo de Conflictos. Ambas variables se desarrollarán con el soporte teórico de varios autores, tal como se describe en el cuadro 3.

Variable 1: Toma de Decisiones

Variable 2: Manejo de Conflictos**Cuadro 2.***Operacionalización de las variables*

VARIABLE	DEFINICION	DEFINICIÓN
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
Toma de decisiones	Solano (2012) define los ingredientes básicos para la toma de decisiones como una serie de pasos o elementos que permiten y orientan al equipo o personas encargadas de decidir para alcanzar buenos resultados en las decisiones que han de tomarse. Dentro de esos ingredientes se hace necesario considerar que en cada decisión que sea tomada siempre estará presente un grado de incertidumbre que es tendiente a variar en el tiempo.	Operacionalmente se define a través de la construcción de un instrumento propio donde se abordaran las dimensiones: Ingredientes básicos en la toma de decisiones y Factores de la toma de decisiones; con sus respectivos indicadores, utilizando una escala tipo Lickert de frecuencia.
Manejo de conflictos	Puchol y Puchol (2014) el manejo de conflictos es una negociación en la cual existen dos partes que tratan de ponerse de acuerdo, ya que los interés que los mueven sobre un hecho, son generalmente los mismos y por otro lado son antagónicos. En ese sentido, las partes tratan de alcanzar un acuerdo que logre brindar satisfacción a ambos en base a los intereses propios de cada parte, al mismo tiempo de mantener presentes manejos negociables de las situaciones conflictivas que se presenten.	Operacionalmente se define a través de la construcción de un instrumento propio donde se abordaran las dimensiones: Requisitos para la solución de conflictos y Métodos alternativos para la solución de conflictos ; Con sus respectivos indicadores, utilizando una escala tipo Lickert de frecuencia.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.*Tabla de Operacionalización*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Toma de decisiones	Ingredientes básicos en la toma de decisiones	- Información	
		- Conocimientos	1,2,3
		- Experiencia	4,5,6
		- Análisis	7,8,9
		- Buen juicio	10,11,12
	Factores de la toma de decisiones	- Efectos a futuro	13,14,15
		- Reversibilidad	16,17,18
		- Impacto	19,20,21
		- Calidad	22,23,24
		- Periodicidad	25,26,27
Manejo de conflictos	Requisitos para la solución de conflictos	- Reconocer y aceptar la existencia del conflicto.	28,29,30
		- Voluntad de solucionar el conflicto.	31,32,33
		- Necesidad de búsqueda de una solución efectiva.	34,35,36
		- Tener la creencia, convicción y flexibilidad.	37,38,39
		- Dar una solución a tiempo.	40,41,42
			43,44,45

Métodos alternativos - Conciliando los intereses de las partes para la solución de conflictos	46,47,48
- Acudiendo al Derecho.	49,50,51
- Defendiendo al más poderoso.	52,53,54

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III

3. Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2018) el enfoque y el método cuantitativo, es aquel donde su pretensión busca utilizar los métodos de recolección de la información de datos con la firme intención de probar la hipótesis o hipótesis planteadas, haciendo uso de métodos estadísticos numéricos y lograr probar las teorías referidas en el desarrollo de la investigación. Es decir, es un proceso de prueba que debe cumplirse de forma estricta, garantizando así que todos los procesos de verificación puedan cumplirse sin dejar a un lado ninguno de ellos.

Bajo la postura de Gómez (2012) el enfoque y método cuantitativo se centran en el análisis numérico de todos los datos recabados de las respuestas obtenidas en los instrumentos diseñados para obtener la información de las variables presentes en el estudio. Es decir, dicho enfoque perfila haciendo uso del análisis de datos comprobar las teorías que sustentan el desarrollo teórico de la investigación.

De modo similar, Arias (2012) describe el enfoque y método como la postura del investigador para asumir el proceso de desarrollo de la investigación. En este sentido, el enfoque y método cuantitativo giran en torno al uso de recolección de información con un instrumento desarrollado para tal fin, de manera que luego sea aplicado un análisis de datos utilizando la estadística como medio para lograr definir la generalización de los resultados obtenidos.

Considerando que, los tres autores consultados coinciden en sus posturas acerca de la definición de enfoque y método de investigación cuantitativo; se fija postura con la definición entregada por Hernández et al., (2014) por cuanto este describe ampliamente el alcance de dicho enfoque al establecer que el mismo busca utilizar el método de recolección de información con el uso de un instrumento diseñado, para luego proceder a el análisis de dichos datos y comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

La presente investigación posee un enfoque y método de investigación cuantitativo, de manera que se trata de determinar en la misma la comprobación de las teorías que sustentan a las variables de estudio descritas como Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas pertenecientes al municipio de Solano en el departamento del Caquetá.

3.2 Tipo de Investigación

Enmarcados ya en un proceso de investigación cuyo enfoque y método fueron descrito como cuantitativo, es oportuno precisar que dentro de los tipos de investigación según la postura de Arias (2012) son variados, haciendo referencia de la dependencia según: el nivel, el diseño y su propósito, entendiéndose que al no ser excluyentes una investigación pudiese considerarse dentro de más de un nivel de clasificación. En ese sentido, el autor expone que las investigaciones descriptivas se clasifican en: estudios de medición de variables independientes y en estudios de tipo correlacionales.

Para Hernández et al., (2018) las investigaciones cuyo tipo se orienta a la relación o asociación entre variables pertenecen a una modalidad de las dos existentes en la clasificación de estudios descriptivos; ya que el estudio correlacional puede ser considerado también de tipo descriptivo en la medida en que los mismos intentan determinar el grado de relación o asociación con base a una descripción de las variables expuestas al estudio.

Ambos autores describen la investigación correlacional de la misma manera. En ese sentido, se fija postura con la definición establecida por Arias (2012) quien considera que los estudios correlacionales forman un aparte de los descriptivos y los mismos pretenden determinar el grado de relación o asociación (no causal) entre dos o más variables. Por lo tanto, para los efectos de la presente investigación, se considera el tipo correlacional.

3.3 Diseño de Investigación

Para Hernández et al., (2018) un diseño de investigación es aquel cuyo propósito es aquel donde se da respuesta a las preguntas de investigación descritas, dar cumplimiento a los objetivos de estudio y probar las hipótesis de la misma. De la misma forma, el diseño de investigación posa sobre dos grandes vertientes; la primera en los diseños No experimentales, los cuales poseen otras subdivisiones y los Experimentales en los cuales son administrados estímulos o tratamientos de intervención; dentro de estos se encuentran una rama de clasificación.

En el mismo orden de ideas, para Arias (2012) el diseño de investigación es contemplado como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p.27). Toda estrategia está conformada de un plan o ruta a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, en este sentido el investigador marca la ruta que le permitirá establecer con los resultados obtenidos la generalización de ellos al resto de una población de estudio. Por tanto, dependiendo del tipo de estudio puede entonces determinarse el diseño que será utilizado, bien sea diseño experimental, no experimental o de campo.

En cuanto a las consideraciones teóricas expuesta para la presente investigación titulada: Toma de decisiones y manejo de conflictos en las instituciones educativas del Municipio de Solano, se establece bajo la postura de Hernández et al. (2018) que el diseño dispuesto para esta investigación es No experimental, ya que no existirá manipulación alguna de las dos variables planteadas, y con respecto a lo Transeccional el investigador realizará la recolección de la información en un solo momento. Finalmente, en cuanto al diseño de campo este es referido a que la recolección de los datos en un mismo lugar.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Considera Arias (2012) como técnicas “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido” (p.111).

Son múltiples las técnicas que existen, sin embargo, el autor hace hincapié en la observación directa, la encuesta oral o escrita, la entrevista, el análisis de contenido entre otras.

En relación con el instrumento, el autor refiere que estos corresponden a la diversidad de formas para realizar la recolección de la información. Es decir, que cada uno de ellos permite tomar de la muestra elegida la información necesaria para luego ser analizada. Entre los instrumentos que pueden utilizarse se encuentran los cuestionarios auto-administrados, guías de entrevistas, lista de cotejo, escalas de actitudes u opinión, grabaciones, material fotográfico y videos.

Para Tamayo y Tamayo (2003) la técnica representa las diferentes formas que existen en una investigación para obtener la información de la población o muestra objeto de estudio. Dentro de las técnicas más utilizadas en investigaciones correlacionales se encuentra la observación ya que esta técnica sugiere la motivación del problema conduciendo la necesidad de sistematizar el proceso. En el mismo orden de ideas, se presenta la Observación directa mediante encuesta, donde la misma refiere a que cada respuesta genera un dato que luego será analizado.

En relación con el instrumento, el autor define al mismo como aquel donde el investigador construye con base a la teoría desarrollada o hace uso de algún instrumento ya elaborado. Dentro de los instrumentos que pueden ser utilizados se encuentran: cuestionarios, listas de cotejo, entrevistas estructuradas o semi-estructuradas entre otros. Para los efectos de la presente investigación y con base al planteamiento de Arias (2012), la técnica que se empleo fue la observación mediante encuesta y como instrumento un cuestionario de múltiples alternativas de respuestas con escala de frecuencias Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca y nunca.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

En la consideración de Hernández et al., (2018), se define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174), en este caso en particular se puede inferir del planteamiento del autor que la población es el conjunto de individuos del todo donde están presentes los elementos que se desea investigar.

Para Arias (2012) la población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Es decir, puede esta tener fin, como ser un número muy amplio de los elementos que poseen características comunes y éstas permitirán generalizar los resultados obtenidos a toda la población.

Con base en los criterios expuestos por los autores consultados, puede considerarse como población de estudios a todos los directivos y docentes perteneciente a las Instituciones educativas del municipio de Solano, que se describe a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.
Distribución de la Población

Institución Educativa	Personal Directivo	Personal Docente
IE CAMPO ELIAS	2	25
IE SAN JOSÉ	2	25
C.E. LA RADA	2	25
C.E.R SAN JOSE DE BELLA COHITA	2	25
IE. RIO CEDRO	2	24
C.E BROQUELES	2	25
IE PUEBLITO	2	20
C.E. RURAL NARANJAL	2	25
C.E. TINAS ARRIBA	2	20
C.E BAJO BLANCO	2	25
C.E NTRA SEÑORA DEL CARMEN	2	25
C.E PERPETUO SOCORRO	2	24
IE LAS MUJERES	2	24
IE LORGIA DE ARCO	2	25
Totales:	28	337

Fuente: Secretaria de Educación Municipio de Solano (2020)

Muestra

Para Hernández et al., (2018) en las investigaciones de enfoque cuantitativo la muestra consiste en:

Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población. (p. 173)

Expresa la cita, que la muestra forma parte de un grupo más reducido de la población seleccionada y la misma debe definirse estableciendo los criterios del investigador o por otro lado, establecerla en función a los cálculos pertinentes. Luego el investigador con el uso de estos generalizará los resultados a la población en general.

Arias (2012) define a la muestra como un subgrupo o subconjunto representativo de la población el cual es finito y accesible en su acceso y este es extraído de la población seleccionada para la investigación. De igual forma el autor establece que una muestra representativa en una investigación es aquella que dada por su tamaño y elementos de características similares al de la población, permite generalizar los resultados.

Con base a estas definiciones expuesta por los autores y en función a los criterios del investigador donde el acceso a la población completa es muy dificultosa por las siguientes razones: costos de movilización, vías de acceso complicadas, zonas muy alejadas entre otros, se decide para efectos de la investigación, asumir el criterio de muestreo intencional u opinático en el cual el investigador maneja los criterios del mismo para lograr establecer la muestra de la investigación y las mismas están descritas en el cuadro siguiente:

Cuadro 5.*Muestra de estudio*

Institución Educativa	Personal directivo	Personal docente
IE CAMPO ELIAS	2	16
C.E. LA RADA	2	17
C.E.R SAN JOSE DE BELLA COHITA	2	16
C.E BAJO BLANCO	1	11
Totales:	7	60

Fuente: Elaboración propia

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Desde la perspectiva teórica de Arias (2012) este define la validez de un instrumento como la acción mediante la cual se realiza una verificación de cada pregunta o ítems elaborado, de manera que un grupo de expertos en las áreas temáticas confirmen la estructura y redacción que se le ha dado a cada una, de manera que este pueda medir lo que realmente quiere medir; este tipo de validación es la que se conoce con el nombre de validez de expertos.

Para los efectos de la presente investigación la validez del instrumento se realizó bajo los criterios expuestos por cinco (05) expertos en ambas variables de estudio que se encargaron de verificar la solides y redacción de cada constructo. En ese sentido, en el siguiente cuadro se muestran las observaciones emitidas por cada uno:

Cuadro 6.*Validez de Expertos.*

Experto	Centro Laboral	Títulos que posee	Observaciones
1	UDES	Ingeniero en Computación, Magister en Informática y Doctor en Educación	Mejorar redacción para ambas poblaciones en todos los reactivos.

2	UDES	Ingeniero en Computación, Magister en Gerencia y Doctor en Educación	Revisar redacción de reactivos: 2,3,4,5,6,7,8,9 y 18,23,25,35,36,38,44,45,52
3	Universidad Territorial Simón Bolívar Venezuela	Ingeniero Industrial, Magister en Informática	Revisar la redacción para adecuar a ambas poblaciones.
4	UDES	Ldo. en Lengua, Especialista en Administración y Planificación Educativa y Doctor en Educación	Revisar redacción de: 12,13,22,25,37,38,42,45,46,47,52 y 53
5	Universidad de Córdoba	Licenciada en Español y Literatura. Magister en Lingüística española.	Revisar la redacción para adecuar a ambas poblaciones.

Fuente: Elaboración propia

h

Dónde:

K: Número de Ítems

Si^2 : Sumatoria cuadrada de ítems

St^2 : Varianza cuadrado de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Una vez realizado el cálculo respectivo, dicho valor de la confiabilidad se comparó con un baremo establecido para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento que fue desarrollado; dicho baremo se describe en el siguiente cuadro, donde ambos resultados de confiabilidad se ubican en la magnitud cualitativa de interpretación (Muy Alta):

Cuadro 7.*Baremo de interpretación de la confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Fuente: Ruiz (2002)

3.7 Procedimiento de la Investigación

Con base al planteamiento de Hernández et al., (2018) el procedimiento de la investigación se desarrolló por medio de la clasificación, el registro, tabulación y codificación de los datos, haciendo uso de una matriz de doble entrada con el programa Microsoft Excel 2010. De igual forma, para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva (Frecuencias relativas y absolutas, así como las medidas de tendencia central, específicamente la media aritmética). En ese sentido, el investigador construyó un baremo de interpretación de medias que se muestra en el siguiente cuadro.

Para el cálculo de los intervalos del baremo mostrado, se procedió a tomar los valores que posee la respuesta más alta (Siempre 5) y la respuesta más baja que es (Nunca 1) y se aplicó la siguiente fórmula para obtener cada uno de los valores mostrados en el cuadro.

$$I = \frac{Vs - Vi}{ni} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

Donde:

Vs: valor superior de la escala

Vi: valor inferior de la escala

ni: cantidad de intervalos

I: distancia del intervalo

Cuadro 8.

Baremo de interpretación de medias aritméticas

Expresión cualitativa de las medias de la variable: Toma de decisiones	Intervalos	Expresión cualitativa de las medias de la variable: Manejo de conflictos
Muy alta Toma de decisiones	4.24 a 5.00	Muy alto Manejo
Alta Toma de decisiones	3.43 a 4.23	Alto Manejo
Medianamente baja Toma de decisiones	2.62 a 3.42	Medianamente bajo Manejo
Baja Toma de decisiones	1.81 a 2.61	Bajo Manejo
Muy baja Toma de decisiones	1.00 a 1.80	Muy bajo Manejo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para los efectos de la comprobación de la relación o asociación entre las variables descritas en la investigación se utilizó el estadístico de coeficiente de correlación de Pearson por medio de un baremo predeterminado para el mismo. Visto esto, el coeficiente de correlación de Pearson es un índice de fácil ejecución que ubica sus valores absolutos entre 0 y 1. Esto es, si tenemos dos variables, esto es, toma de decisiones y manejo de conflictos, para el caso del presente estudio, definimos el coeficiente de correlación de Pearson entre estas dos variables como r_{xy} entonces:

$$0 \leq r_{xy} \leq 1$$

Tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 9.*Correlación de Pearson*

Valor	Significado
-1.00	Correlación Negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación Negativa muy Alta
-0.7 a -0.89	Correlación Negativa Alta
-0.4 a -0.69	Correlación Negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación Negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación Negativa muy baja
0	Correlación Nula
0.01 a 0.19	Correlación Positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación Positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación Positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación Positiva Alta
0.9 a 0.99	Correlación Positiva muy Alta
1.00	Correlación Positiva grande y perfecta

Fuente: Suárez (s.f.)

Capítulo IV

4. Análisis e Interpretación de los Resultados

4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos

En este acápite se dio inicio a todo el proceso relativo a la forma en la cual se realizó el procesamiento de la información una vez aplicado el cuestionario a la muestra seleccionada. En ese sentido, se mostrarán tablas y gráficos que dan cuenta de la organización de la información la cual se analizó haciendo uso de los valores frecuenciales absolutos y relativos, así como también con la media aritmética como medida de tendencia central, la cual mostró las tendencias de las respuestas. Por lo tanto, se dio inicio con los resultados de la primera variable:

Tabla 1.

Elemento Básicos en la Toma de decisiones

DIRECTIVOS DOCENTES	RESP	Información		Conocimiento		Experiencia		Análisis		Buen Juicio	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
		S	4	62	4	52,4	2	28,6	2	28,6	1
CS	3	38	2	33,3	5	71,4	2	28,6	2	28,6	
AV	0	0	1	14,3	0	0	2,6 7	38,1	3,33	47,6	
CN	0	0	0	0	0	0	0	0	0,67	9,52	
N	0	0	0	0	0	0	0,3	4,76	0	0	
TOTALES		7	100	7	100	7	100	7	100	7	100
Media x Ind		4,62		4,24		4,38		3,52		3,71	
Media Dimen		4,10									
DOCENTES	RESP	Información		Conocimiento		Experiencia		Análisis		Buen Juicio	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
		S	0	0	0	0	1	2	1	2	0

CS	0	0	0	0	3	5	2,33	4	0,67	1
AV	17,7	29,4	24	40	16,3	27	19,3	32	17	28
CN	22,7	37,8	21	34	22	37	20,7	34	23,3	39
N	19,7	32,8	15	26	17,7	29	16,7	28	19	32
TOTALES	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100
Media x Ind	2,28		2,33		2,29		2,22		2,13	
Media Dimen	2,25									

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla anterior se describen los resultados obtenidos en las dos poblaciones abordadas en relación con la dimensión estudiada. Dando inicio con los resultados de los Directivos-Docentes puede apreciarse que los resultados en el indicador Información da cuenta que el 100% de los encuestados respondieron que siempre y casi siempre poseen la información necesaria para la toma de una decisión. En ese orden de ideas, el indicador mostró una media aritmética cuyo valor fue de 4,62 la cual indica una Muy Alta toma de decisiones.

Entre tanto, con respecto al indicador Conocimiento, el 85,7% respondió que siempre y casi siempre poseen el conocimiento para enfrentar la toma de decisiones, quedando la diferencia de 14,3% que manifestó que en algunas veces posee el conocimiento para enfrentar una toma de decisiones; este indicador alcanzó en su media aritmética un valor de 4,24 la cual da razón de una Muy alta toma de decisiones.

Continuando con el análisis de los resultados el indicador Experiencia arrojó resultados que describen que el 100% de los encuestados siempre y casi siempre consideran poseer la experiencia necesaria para ejecutar una toma de decisiones. Ahora bien, dicho indicador alcanzó un valor en su media aritmética de 4,38 expresando así, la existencia de una muy alta toma de decisiones.

Mientras que con respecto al indicador Análisis, el 57,2% manifestó que siempre y casi siempre realiza un análisis antes de tomar algún tipo de decisión; entre tanto existe un porcentaje considerable del 38,1% de los informantes que se encuentra en una posición neutral, es decir, puede que a veces si o como a veces no consideran el análisis de la situación planteada. Con base a estos resultados la media aritmética que se obtuvo alcanzó un valor de 3,52 siendo esta la más baja de los indicadores; sin embargo, la misma muestra la existencia de una alta toma de decisiones.

Y con respecto al indicador Buen Juicio, las respuestas se ubicaron en el lado intermedio, obteniendo un 47,6% que manifiestan hacer uso del Buen Juicio para la toma de decisiones. El resto de las respuestas obtuvieron un 42,9% que manifestaron que siempre y casi siempre apelan por el buen juicio en la toma de decisiones.

Ahora bien, a pesar de encontrarse divididas las respuestas el valor obtenido en la media aritmética se mantuvo en 3,71 la cual lo ubica según el baremo en una categoría de alta toma de decisiones. En conclusión, la dimensión denominada Ingredientes Básicos en la Toma de decisiones se ubicó en un valor de media aritmética de 4,10 y ello la posiciona en una dimensión de muy alta toma de decisiones.

Continuando con la misma tabla 1, se reflejarán a continuación los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los docentes de aula y en la misma estos manifestaron para el indicador Información, con un 70,6% que afirma que nunca y casi nunca está o se toma en cuenta la información del caso para la toma de decisiones, quedando un 29,4% de los encuestados quienes manifestaron que algunas veces se toma en cuenta la información necesaria para ello. Esto permitió arrojar como media aritmética un valor de 2,28 y la misma al compararla con el baremo da cuenta de la existencia de una muy baja toma de decisiones.

Ahora bien, continuando con el indicador Conocimiento, los resultados demuestran que la población consultado respondió en un 60% que nunca y casi nunca se posee conocimiento ante la eventual toma de decisiones y un 40% manifestó que algunas veces se hace presente el conocimiento acerca de la toma de decisiones que se requiere tomar. De igual forma cuando se

analiza el valor obtenido en su media aritmética el cual alcanzó un valor de 2,33 ubica los resultados en una baja toma de decisiones.

Con respecto al indicador Experiencia, los resultados demuestran que para los docentes encuestados (66%) consideran que nunca y casi nunca la experiencia forma parte de la toma de decisiones; mientras que un 27% se ubican en la opción de algunas veces si está presente la misma. Estos valores son coincidentes con la media aritmética calculada ya que la misma arrojó un valor de 2,29 y ello la mantiene dentro de la categoría de baja toma de decisiones.

Al avanzar con la dimensión de estudio en la población docente se encuentra que el indicador Análisis se ubicó en resultados con un 62% que manifestó que nunca y casi nunca se analizan las situaciones para generar una toma de decisiones, mientras que el 32% se ubicó en la opción de algunas veces y esta da cuenta que en ocasiones es probable que se realice un análisis de lo ocurrido o no se realice dicho análisis. El resto porcentual es muy bajo y se ubicó en el lado positivo de las respuestas. Considerando el valor de la media aritmética se puede establecer que la misma alcanzó un valor de 2,22 y esta se describe en el baremo en una categoría de baja toma de decisiones.

En relación al indicador Buen Juicio, este alcanzó valores porcentuales en el orden de 71%. Esto refleja que los encuestados manifestaron que nunca y casi nunca hacen uso del buen juicio para tomar una decisión y un 28% manifestó que algunas veces lo hacen, como algunas veces pueden no hacerlo; quedando un 1% en el extremo positivo de las respuestas y haciéndose imperceptible. Ahora bien, la media aritmética describe con un valor de 2,13 y siendo la más baja en la dimensión de estudio que existe baja toma de decisiones. Finalmente, la dimensión que envuelve a los cinco (05) indicadores descritos en la población de docentes demuestra un valor alcanzado de 2,25 y lo cualifica como baja toma de decisiones.

A continuación, se presenta un análisis con respecto a los resultados obtenidos en ambas poblaciones encuestadas y estas, demuestran lo siguiente. Para los Docentes-Directivos al evaluar la dimensión denominada Elementos Básicos para la Toma de Decisiones, logra alcanzar un valor

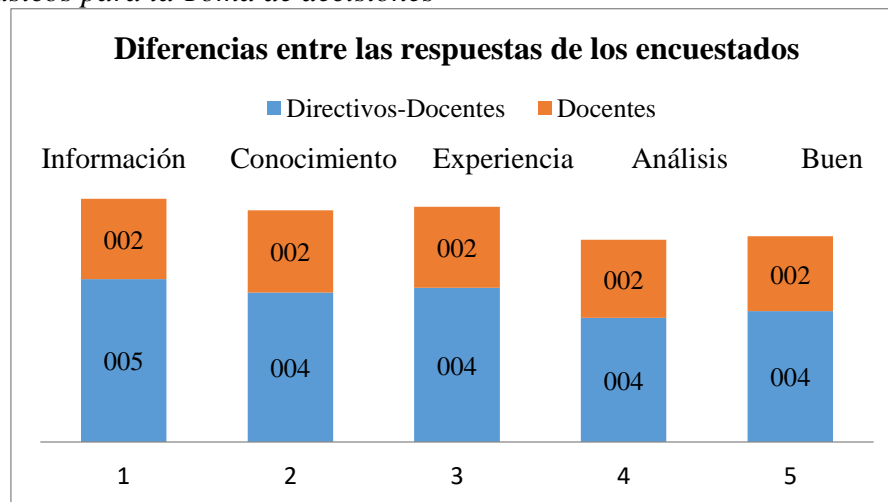
en su media de 4,10, interpretándose de esta forma que ellos hacen uso de estos ingredientes para tomar una decisión.

Sin embargo, al comparar ese resultado con los obtenidos en la población Docentes se puede apreciar que la media alcanzada obtuvo un valor de 2,25 posicionándola en una categoría en el baremo de baja toma de decisiones. Estos resultados son antagónicos, ya que mientras unos consideran tomar decisiones, otros manifiestan que no lo hacen tomando en cuenta todos los elementos. En ese sentido, se procederá a mostrar el siguiente gráfico para ilustrar de forma visual las diferencias obtenidas en las poblaciones de estudio que fueron sometidas a la encuesta aplicada y de esa forma dar cuenta de las discrepancias existentes en las consideraciones abordadas:

El gráfico 1 representa la forma en la cual se obtuvieron las respuestas de los Directivos- Docentes y los Docentes y como puede observarse que las respuestas entre ellos a través del uso de las medias distan entre el hacer un muy alto uso de estos elementos en la toma de decisiones, con respecto a un bajo uso de los mismos para la toma de decisiones.

Gráfico 1.

Elementos Básicos para la Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, se presenta la tabla 2 en la cual se describen los resultados obtenidos de la segunda dimensión denominada: Factores de la Toma de Decisiones; en esta se analizaron los resultados obtenidos de los indicadores efectos a futuro, reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad, en cada una de las poblaciones sometidas a la presente investigación. es decir, los Directivos-Docentes y los Docentes.

En la tabla 2, se describen los resultados de la segunda dimensión de estudio de la primera variable. Iniciando con el indicador Efectos a futuro, la tendencia en las respuestas se ubicó en el extremo positivo, considerando un valor porcentual donde 61,9% de los Directivos-Docentes encuestados siempre y casi siempre, consideraron tomar en cuenta dichos efectos en su toma de decisiones; a pesar que un 38,1 % manifestó que algunas veces se consideran dichos efectos. En ese sentido, su media aritmética se fijó en 3,95 reflejando una alta toma de decisiones.

En el mismo orden, el indicador Reversibilidad mostró un comportamiento con tendencia al lado positivo de la respuesta donde siempre y casi siempre el 95,2% consideran el revertir sus decisiones tomadas en la mayoría de los casos. Su media aritmética se ubicó en un valor de 4,29 la cual representa la presencia de una muy alta toma de decisiones.

Continuando con el indicador Impacto, este se ubicó en un 76% del lado positivo de las respuestas donde siempre y casi siempre la toma de decisiones genera un impacto a las organizaciones. Mientras que el 24% manifestó que algunas veces consideran el impacto que se genera. En cuanto a su media aritmética esta se encontró en un valor de 4,29 y cuya representación en el baremo considera la existencia de una muy alta toma de decisiones.

Y con respecto al indicador Calidad, este pudo alcanzar un valor porcentual de 85,71 % donde siempre y casi siempre se toma en cuenta la calidad como factor en la toma de decisiones; el resto de la población es decir un 14,29% se mantuvo en la alternativa neutral. Comparando estos valores con la media aritmética cuyo valor alcanzó a 4,33, se puede considerar entonces que existe una muy alta toma de decisiones con este elemento a considerar.

Avanzando con el indicador Periodicidad, este se concentró en el lado positivo de las respuestas, donde el 95% de los encuestados manifestó que siempre y casi siempre este elemento

es considerado al instante de tomar una decisión y que estas se hacen así de forma habitual; entre tanto solo un 5% se ubicó en el lado neutral de las respuestas. En lo que concierne al valor de la media aritmética la misma llegó a un valor de 4,24 y ubica este indicador en una expresión cualitativa de muy alta toma de decisiones. Finalmente, la dimensión para la población (Directivos- Docentes) obtuvo una media de 4,22 y lo contempla según el baremo en una expresión cualitativa donde se interpreta que dichos factores se consideran en una alta toma de decisiones.

Continuando con la tabla 2, pero con los resultados de la encuesta suministrada a los Docentes, se obtuvo para el indicador Efectos a futuro que este se ubicó en el lado negativo de las respuestas donde con un 72% de los encuestados manifestaron que nunca y casi nunca consideran los efectos a futuro en las decisiones que toman sus directivos. Lo anterior se corrobora con el resultado de su media aritmética la cual dio un valor de 2,19 y al compararlo con el baremo se cualifica como baja toma de decisiones.

Para el indicador Reversibilidad este se ubicó en un 64%, manteniéndolo en el lado negativo de las respuestas, ya que nunca y casi nunca las decisiones son revertidas por los directivos. Sin embargo, existe un 29% cuyas respuestas se enmarcaron en la alternativa neutral, y solo un 5% se ubicó en la opción casi siempre. Estos resultados al compararlos con la media aritmética calculada y la cual arrojó un valor de 2,25, dan cuenta de una cualificación de baja toma de decisiones.

Continuando con el indicador Impacto, este obtuvo como resultado que un 74% de los encuestados manifestó que nunca y casi nunca se considera el impacto que se genera en la toma de decisiones por parte del personal Directivo; no obstante, un 26% se ubicó en la alternativa neutral de las opciones de respuestas. Este indicador se ubicó en una media cuyo valor es de 2,13 y el mismo lo describe como una baja toma de decisiones.

En cuanto al indicador Calidad, el mismo se ubicó en un 70% del lado negativo de las respuestas al considerar que nunca y casi nunca se toma en cuenta por parte de los directivos la calidad en la toma de decisiones. Ahora bien, la media aritmética se colocó en un valor de 2,21 y está cualifica el indicador como baja toma de decisiones.

Finalmente, el indicador Periodicidad se ubicó en un 71% del lado negativo, donde la mayoría consideró que nunca y casi nunca las decisiones se toman de forma periódica y solo 29% se ubicó en el lado neutral de respuestas. La media obtenida fue de 2,36 que a pesar de ser la media más elevada la expresión cualitativa del baremo la ubica como una baja toma de decisiones. Al realizar el cierre de la dimensión esta se ubicó en una media de 2,23 asegurando de esta forma que los factores de la toma de decisiones estudiados no son considerados en la mayoría de los casos.

Ahora bien, cuando se comparan los resultados de ambas poblaciones en esta segunda dimensión, puede observarse que en el caso de los Directivos-Docentes la media alcanzada fue de 4,22 y esta expresa la presencia de los factores en la toma de decisiones; pero cuando se observa la media obtenida en las respuestas de los Docentes que fue de 2,23 esta indica que no están presentes estos factores en la toma de decisiones de los directivos, lo cual hace contradecir una población con respecto a la otra.

Tabla 2.
Factores de la toma de decisiones

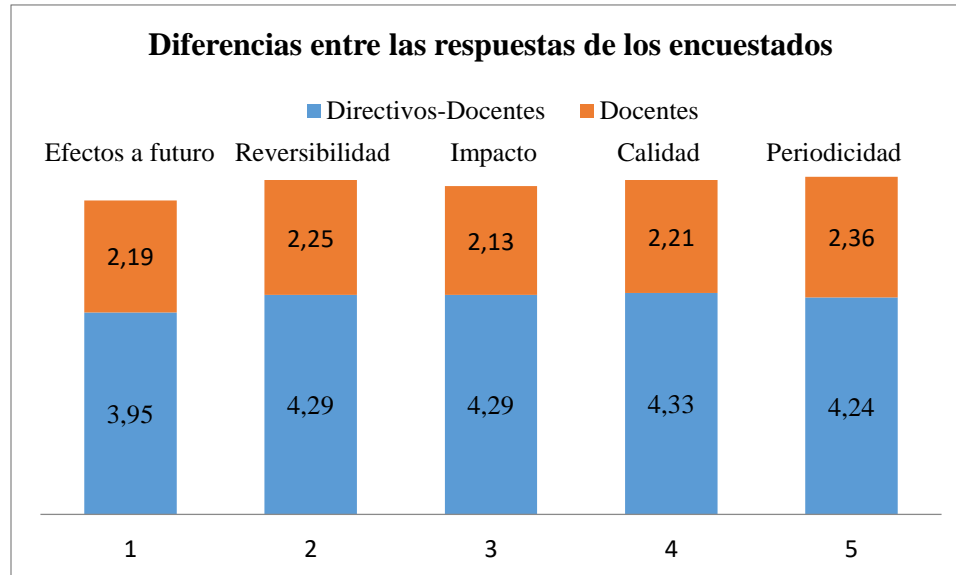
	Efectos a futuro		Reversibilidad		Impacto		Calidad		Periodicidad		
	RESP										
	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	F r %
DIRECTIVOS DOCENTES	S	1,67	23,8	4,33	61,9	2,67	38	4	57,14	3	38
	CS	2,67	38,1	2,33	33,3	2,67	38	2	28,57	4	57
	AV	2,67	38,1	0,33	4,8	1,67	24	1	14,29	0	5
	CN	0	0	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0
	N	0	0	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0
TOTALES	7	100	7	100	7	100	7	100	7	100	
Media x Ind	3,95		4,29		4,29		4,33		4,24		

Media Dimen		4,22									
DOCENTES	RESP	Efectos a futuro		Reversibilidad		Impacto		Calidad		Periodicidad	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CS	0	0	3	5	0	0	0	0	5	8
	AV	16,67	28	17,33	29	16	27	18	30	12	21
	CN	24	40	19	32	21,3	36	23	38	14	23
	N	19,33	32	20,7	34	22,7	38	19	32	29	48
	TOTALES	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100
	Media x Ind	2,19		2,25		2,13		2,21		2,36	
	Media Dimen	2,23									

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para alcanzar observar con mayor precisión los resultados obtenidos en la tabla 2, se construirá y mostrará en la gráfica 2 los valores de media aritmética alcanzados en cada indicador para que sean comparados al igual que la media resultante en la dimensión para cada población de estudio abordada.

Tal como se aprecia en la gráfica 2, los resultados emitidos en las poblaciones consultadas son antagónicos y dichas diferencias son opuestas del uno con respecto al otro. Estos dan cuenta, en un primer orden que los directivos-docentes establecen que si toman en cuenta los factores en sus decisiones; sin embargo, los docentes hacen contrarias las respuestas de los directivos al manifestar la no existencia de dichos factores.

Gráfico 2.*Factores de la toma de decisiones.***Fuente:** Elaboración propia

Continuando con la segunda variable de estudio denominada Manejo de conflictos, se presentarán a continuación las tablas que resumen la información recopilada a través del uso de los instrumentos aplicados, de manera que se realice el análisis de todos los datos recopilados y compararlos con los baremos construidos para tal fin.

Variable: Manejo de conflictos

La tabla 3 describe todos los indicadores de la primera dimensión de la segunda variable, la cual se denomina: Requisitos para la resolución de conflictos; en relación con el indicador Reconocer y aceptar la existencia de conflictos, puede observarse que la tendencia para el personal Directivo-Docente se ubicó en el lado positivos de las respuestas donde un 81% de los encuestados manifestó que siempre y casi siempre reconocen y acepta el conflicto presente en la organización, sin embargo hay un 19% ubicado en la opción de respuestas A veces, es decir es el valor intermedio. Por otro lado, el indicador obtuvo una media aritmética de 4,43 el cual según el baremo de interpretación lo describe cualitativamente como muy alto manejo de conflictos.

Continuando con el indicador Voluntad de solucionar el conflicto, este se ubicó al igual que el anterior en el lado positivo de las respuestas alcanzando un valor de 81% donde se interpreta que siempre y casi siempre los Directivos-Docentes tienen presente la voluntad de solucionar el conflicto; sin embargo, no dejó de estar presente un 19% de los encuestados en el lado intermedio de respuestas, donde manifiestan que algunas veces muestran la voluntad de solucionar un conflicto. Los valores relativos a la media aritmética ubicaron este indicador en un valor de 4,29 y se expresa cualitativamente en un rango de muy alto manejo de conflictos al tener presente la voluntad de resolver.

De la misma manera, se presenta el indicador Necesidad de búsqueda de una solución efectiva. Para este el valor presente fue de 76% donde expresaron que siempre y casi siempre está presente dicha necesidad. Sin embargo, un 24% de los encuestados manifestaron que algunas veces se toman en cuenta dichas necesidades. En ese sentido, el valor de su media aritmética arrojado fue de 4,24 ubicándolo en una expresión cualitativa del rango obtenido de muy alto manejo de conflictos.

Con relación al cuarto indicador denominado Tener la creencia, Convicción y Flexibilidad, se obtuvo la presencia del lado positivo de las respuestas con un valor de 90% donde los encuestados manifestaron que siempre y casi siempre existe y se considera la creencia, convicción y flexibilidad en el manejo de conflictos. Este indicador alcanzó una media aritmética de 4,43 y lo ubicó cualitativamente en la expresión muy alto manejo de conflictos.

Ahora bien, en su quinto indicador denominado Dar una solución a tiempo, este se ubicó en el lado positivo de las respuestas con un 81% donde siempre y casi siempre los Directivos-Docentes manifestaron la intención de dar soluciones oportunas. Sin embargo, con valores muy bajos con un 9,52% los encuestados manifestaron que algunas veces estaba presente; y de igual forma con un 9,52% de los encuestados hubo manifestación de que casi nunca esa opción está presente. Estos resultados se corroboran con la media aritmética alcanzada con un valor de 3,95 que a pesar de ser la más baja de los cinco indicadores, la misma manifestó en una expresión cualitativa la existencia de un alto manejo de conflictos.

Finalmente, para la población Directivos-Docentes se manejó una media aritmética de 4,27, este valor representa una expresión cualitativa de la variable “Manejo de conflictos” con un alto manejo de los mismos. Es decir, en la población consultada se toman en cuenta todos los elementos descritos en la dimensión estudiada.

Ahora bien, se procederá a realizar el análisis de los mismos indicadores, pero con la población Docentes. Al respecto, la tabla 3 muestra que en el indicador Reconocer y aceptar la existencia de conflictos, este se ubicó en un valor de 85% de los encuestados respondió que nunca y casi nunca está presente dicha aceptación, por otro lado, un 15% manifestó que algunas veces está presente. En virtud de ello la media aritmética se situó en un valor de 2,05 en el cual se interpreta cualitativamente como un bajo manejo.

Para el segundo indicador Voluntad de solucionar el conflicto, puede considerarse que este se mantuvo en el lado negativo de las respuestas alcanzando un valor de 62% donde los encuestados expresaron que nunca y casi nunca existe tal voluntad. Por otro lado, el 32% manifestó que algunas veces si está presente dicha voluntad. Por tanto, al calcular la media aritmética, esta se sitúa en un valor de 2,32, sin embargo, se mantiene en la misma expresión cualitativa de bajo manejo.

Seguidamente se describe el indicador Necesidad de búsqueda de una solución efectiva, que alcanzó valores porcentuales de 70%, es decir, que nunca y casi nunca están presentes dichas necesidades, pero un 31% de los encuestados manifestó que algunas veces esas necesidades están presentes. Los resultados presentes se corroboran con la media aritmética calculada ya que la misma se ubicó en un valor de 2,20 y esta se interpreta cualitativamente como bajo manejo de conflictos.

Ahora bien, el cuarto indicador denominado Tener la creencia, convicción y flexibilidad, manejo un resultado porcentual de 62%, es decir que nunca y casi nunca estos elementos están presentes en el manejo de conflictos; sin embargo, un 34% manifestó que algunas veces existe presencia de los mismos. En cuanto a la media aritmética esta se ubicó en un 2,29 la cual se interpreta según el baremo establecido como la presencia muy baja.

Con respecto al último indicador Dar solución a tiempo, este se mantuvo en el lado negativo de las respuestas con un 79% donde se expresó que nunca y casi nunca existe la presencia de una solución a tiempo. Aunque hubo un 19% que manifestó que algunas veces si está presente lo expresado en el indicador. Un muy bajo porcentaje expresado en un 2% consideró que casi siempre existe una solución oportuna. En cuanto a valor obtenido en la media aritmética se observa que este se mantuvo en un valor de 2,16 siendo el segundo más bajo de los estudiados y se interpreta como un bajo manejo de conflictos.

Como conclusión para la dimensión estudiada, la cual se denominó como Requisitos para la solución de conflictos esta se ubicó en una media aritmética calculada de 2,20 y la mantuvo en la expresión cualitativa en la denominación de bajo manejo de conflictos.

A continuación, se presenta un análisis con respecto a los resultados obtenidos en ambas poblaciones encuestadas. Para los Docentes-Directivos al evaluar la dimensión denominada Requisitos para la solución de conflictos, esta logra alcanzar un valor en su media de 4,27, interpretándose de esta forma que ellos hacen uso de estos requisitos para el manejo de conflictos.

No obstante, al comparar ese resultado con los obtenidos en la población Docentes se puede apreciar que la media alcanzada alcanzó un valor de 2,20 posicionándola en una categoría en el baremo de bajo manejo de conflictos. Estos resultados son antagónicos, ya que mientras unos consideran manejar conflictos tomando en cuenta los requisitos, otros manifiestan que no lo hacen.

Tabla 3.

Requisitos para la solución de conflictos

DIRECTIVOS DOCENTES	RESP	RECONOCER Y ACEPTAR LA EXISTENCIA CONFLICTO		VOLUNTAD DE SOLUCIONAR EL CONFLICTO		NECESIDAD DE BUSQUEDA DE UNA SOLUCION EFECTIVA		TENER LA CREENCIA, CONVICCIÓN Y FLEXIBILIDAD		DAR UNA SOLUCIÓN A TIEMPO	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
		S	3	43	3	43	3	38	3,67	52	1
CS	3	38	3	38	3	38	2,67	38	4,67	66,7	

	AV	1	19	1	19	1,7	24	0,67	10	0,67	9,52
	CN	0	0	0	0	0	0	0	0	0,67	9,52
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALES	7	100	7	100	7	100	7	100	7	100
	Media x Ind	4,43		4,29		4,24		4,43		3,95	
	Media Dimen	4,27									
DOCENTES	RESP	RECONOCER Y ACEPTAR LA EXISTENCIA CONFLICTO		VOLUNTAD DE SOLUCIONAR EL CONFLICTO		NECESIDAD DE BUSQUEDA DE UNA SOLUCION EFECTIVA		TENER LA CREENCIA, CONVICCIÓN Y FLEXIBILIDAD		DAR UNA SOLUCIÓN A TIEMPO	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
	S	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
	CS	1	1	2	4	0	0	2	3	1	2
	AV	8	13	19	32	18,3	31	20,7	34	11,3	19
	CN	12	19	21	35	20	34	18	30	18	30
	N	40	66	16	27	21	36	19,3	32	29,7	49
	TOTALES	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100
	Media x Ind	2,05		2,32		2,20		2,29		2,16	
	Media Dimen	2,20									

Fuente: Elaboración propia (2020)

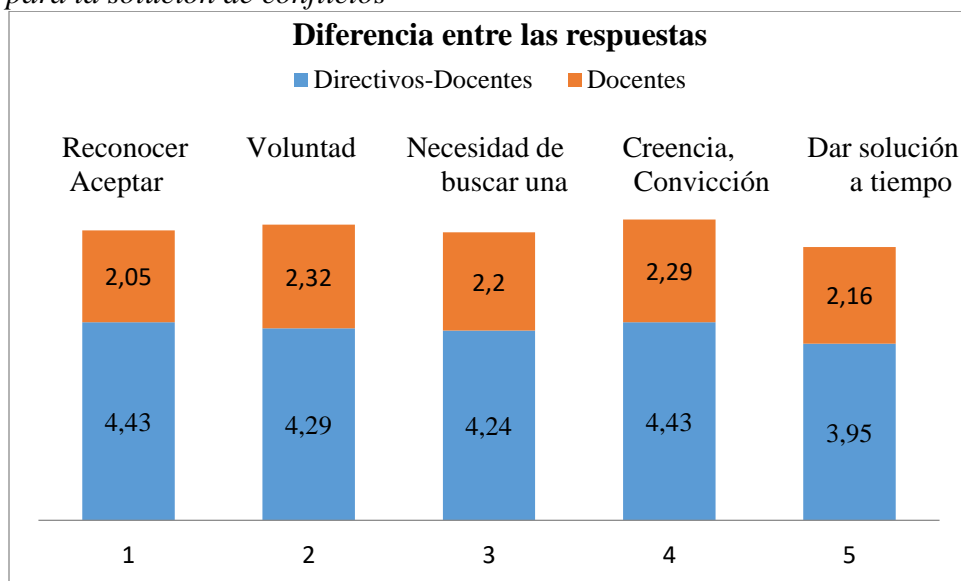
En ese sentido, se procederá a mostrar el siguiente gráfico para observar de forma visual las diferencias obtenidas en las poblaciones de estudio que fueron sometidas a la encuesta aplicada y de esa forma dar cuenta de las discrepancias existentes en las consideraciones abordadas.

El gráfico3 describe un resumen de todos los requisitos necesarios para proceder a la solución de un conflicto y estos fueron estudiados en dos poblaciones susceptibles a ellos, mostrándose gráficamente el antagonismo presente en las respuestas entre una población y otra

que hacen vida en la misma organización educativa. En ese sentido, como fue analizado en las tablas anteriores, acá se resume de manera gráfica la forma en cómo se dieron las respuestas donde el valor de 4 expresa un alto manejo de conflictos y el valor de 2 el bajo manejo de conflictos.

Gráfico 3.

Requisitos para la solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia (2020)

Por último, se presenta la dimensión estudiada de la segunda variable, Métodos alternativos para la solución de conflictos, cuyos valores obtenidos se muestra en la tabla 4.

Así, dando inicio con las respuestas emitidas por la población de Directivos-Doctentes, se aprecia en la tabla anterior con respecto al indicador Conciliando con los intereses de las partes, que las respuestas se ubicaron en un 100% en el extremo positivo, afirmando que siempre y casi siempre se concilian con los intereses de ambas partes. Es decir, con una valoración de una media aritmética de 4,38 la cual responde a la expresión cualitativa de muy alto manejo de conflictos cuando se concilian ambos intereses.

Continuando con el indicador Acudiendo al derecho, los mismos encuestados manifestaron en un 71% que en algunas veces se ven en la necesidad de acudir a esta instancia, mientras que solo un 19% expresa que casi nunca hacen uso de esta forma de manejo de conflictos. Sin embargo,

un 10% consideró que siempre los directivos acuden a esta forma de manejo. Ahora bien, el cálculo de su media aritmética ubicó con un valor de 2,95 que existe un mediano manejo de conflictos bajo esta forma.

Con respecto al último indicador Defendiendo al más poderoso, la tendencia de respuesta se marcó en un 62% bajo la opción de algunas veces, es decir ellos manifestaron que no siempre la usan. Sin embargo, se presenta un 29% de los encuestados que manifiestan que nunca y casi nunca esto ocurre; mientras que un 9% consideró que siempre está presente la defensa del más poderoso. Estos valores se confrontan con la media aritmética calculada y la cual mostró un valor de 2,38 siendo esta la más baja se interpreta según baremo como un bajo manejo de conflictos.

Puede finalmente culminarse con el análisis de esta dimensión en la población de Directivos-Docentes con una media aritmética calculada de 3,24 y ello se interpreta bajo una expresión cualitativa como un mediano manejo del conflicto en las organizaciones.

A continuación, se describe para la población de Docentes encuestados el indicador Conciliando con los intereses de las partes, este arrojó para esta población un valor frecuencia de 61% de tendencia negativa, es decir, nunca y casi nunca están presentes la conciliación bajo esta figura. Por otro lado, se observó que un 37% manifestó que algunas veces existe la presencia de elementos de conciliación entre las partes. Finalmente, apenas un 2% manifestó que siempre están bajo la presencia de este tipo de forma. Ahora bien, el cálculo de la media aritmética da cuenta de un valor de 2,30 donde se afirma en su interpretación cualitativa de un bajo manejo de conflictos.

Continuando con el siguiente indicador Acudiendo al derecho, los resultados se ubican en un valor de 58% de tendencia negativa, donde los encuestados manifestaron que nunca y casi nunca se hace presencia de esta forma. Aunque los resultados continúan mostrando que un 40% consideró que algunas veces están en presencia de esta forma, pero solo un 2% afirma que si está presente casi siempre dicha forma. Estos resultados al confrontarlos con la media aritmética calculada la cual se ubicó en 2,16 da cuenta de un bajo manejo de conflictos.

Finalmente, para esta población de Docentes en el estudio del indicador Defendiendo al más poderoso, este se ubicó en un valor porcentual de 49% que afirma que siempre están bajo la

Siempre	4	52	1	10	0	0	
Casi Siempre	3	48	0	0	1	10	
Algunas Veces	0	0	5	71	4	62	
Casi Nunca	0	0	1	19	1	10	
Nunca	0	0	0	0	1	19	
TOTALES	7	100	7	100	7	100	
Media x Indicadores	4,38		2,95		2,38		
Media Dimensión	3,24						
DOCENTES	RESPUESTAS	Conciliando con los intereses de las partes		Acudiendo al Derecho		Defendiendo al más poderoso	
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%
	Siempre	0	0	0	0	5	8
	Casi Siempre	1	2	1	2	24	41
	Algunas Veces	22	37	24	40	21	35
	Casi Nunca	20	33	15	26	3	6
	Nunca	17	28	19	32	7	11
TOTALES	60	100	60	100	60	100	
Media x Indicador	2,30		2,16		3,23		
Media Dimensión	2,56						

Fuente: Elaboración propia (2020)

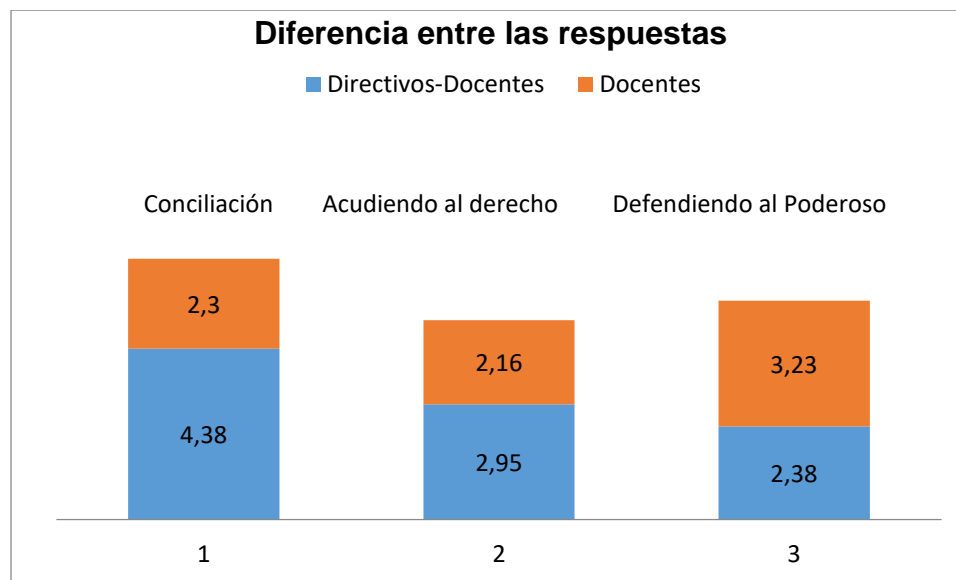
De igual manera, la gráfica mostrará la manera de interpretar en una forma visual cada uno de los elementos y datos analizados en el desarrollo de las tablas explicativas desarrolladas en el párrafo anterior para su comprensión analítica.

En el gráfico 4 se muestran los valores obtenidos para cada indicador representan casi la mitad de uno con respecto al otro y ello es lo que permite analizar esta dimensión bajo la cualificación de medianamente, es decir, que las presencias de estos en la población algunas veces se encuentran presente al instante de manejar una situación de conflicto en las organizaciones educativas estudiadas.

No obstante, las respuestas emitidas por docentes y los directivos docentes se encuentran muy cercanas al valor promedio neutral donde las tendencias marcan en ambas poblaciones una postura intermedia que no permite inferir las razones de cómo se manejan los conflictos.

Gráfico 4.

Métodos alternativos para la solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se describirá una tabla que mostrará todas las medias obtenidas en cada indicador y dimensión para su respectivo análisis e interpretar de esta manera la correspondencia entre las variables estudiadas, tales como: Toma de decisiones y manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del municipio de Solano.

Tal como se muestra en la tabla anterior, al comparar los resultados de las variables incluyendo lo que cada dimensión alcanzó, puede notarse la diferencia que se estableció en función a las respuestas emitidas por ambas poblaciones de estudio que utilizaron el mismo instrumento. Como es el caso de los Directivos-Docente el valor de su media aritmética se ubicó en 4,16 mostrando una cualificación de Alta toma de decisiones al igual que para la segunda variable cuyo valor se ubicó en la misma población de 3,75 y se expresa una cualificación de un Alto manejo de conflictos. Es decir, para ambas variables los resultados según baremo apuntaron en la presencia de un buen manejo.

Contrario sucede en la comparativa para la población de Docentes con referencia a la variable Toma de Decisiones, esta última se ubicó en un valor de 2,24 cualificándola como una Baja Toma de Decisiones, es decir, este valor es contrario con la población Directivos-Docente para dicha variable. Ahora bien, con respecto a la variable Manejo de Conflictos esta se ubicó en una media de 2,38 cualificándola como Bajo Manejo de Conflictos y al compararla con la población de (Docentes) también discrepan en su cualificación.

Tabla 5.*Medias aritméticas entre variables*

VARIABLES (Población: Directivos-Docentes)			
TOMA DE DECISIONES		MANEJO DE CONFLICTOS	
4,16		3,75	
Alta Toma de decisiones		Alto Manejo de conflictos	
DIMENSIONES			
Ingredientes Básicos en la toma de decisiones	Factores en la toma de decisiones	Requisitos para la solución de conflictos	Métodos alternativos para la solución de conflictos
4,10	4,22	4,27	3,24
VARIABLES (Población: Docentes)			
TOMA DE DECISIONES		MANEJO DE CONFLICTOS	

2,24	2,38
Baja Toma de decisiones	Bajo Manejo de conflictos
DIMENSIONES	
Ingredientes Básicos en la toma de decisiones	Factores en la toma de decisiones
2,25	2,23
Requisitos para la solución de conflictos	Métodos alternativos para la solución de conflictos
2,20	2,56

Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente, se presenta el análisis de la correlación entre las variables de estudio expuestas en la siguiente tabla, donde se puede apreciar estadísticamente la relación que existe entre ambas. Para los efectos de esta población de estudio (Directivos-Doctores) se encuentra la presencia negativa de una correlación como se describe en la tabla 6 y la misma da cuenta de un valor negativo, pero bajo para la correlación establecida entre ambas variables. Todo ello a pesar que en el estudio de las medias los valores obtenidos de presencia resultaron ser altos.

Ahora bien, en la misma tabla se describe el valor obtenido en la correlación entre las variables, pero considerando solo a los docentes como población, esto marcó una diferencia, ya que el resultado da cuenta de una Correlación positiva moderada, es decir, según los datos si una variable aumenta su presencia esta misma aumenta de forma moderada en la siguiente variable.

Tabla 6.
Correlación entre las Variables según población de estudio

DIRECTIVOS-DOCENTES		
VARIABLES	Toma de decisiones	Manejo de conflictos
Toma de decisiones	1	
Manejo de conflictos	-0,284638049635092	1
Correlación Negativa baja		
DOCENTES		

VARIABLES	Toma de decisiones	Manejo de conflictos
Toma de decisiones	1	
	0,448886622846633	
Manejo de conflictos	Correlación Positiva moderada	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.2 Discusión de los resultados

Para discutir los resultados obtenidos en la presente investigación la misma se realizó en función a las cuatro dimensiones de estudio, haciendo una referencia sobre aquellos indicadores en cuyos resultados se destacó mayormente el proceso.

Con respecto a la dimensión denominada: Elementos Básicos en la toma de decisiones, esta se compone a su vez de cinco indicadores (Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Buen Juicio). Esta dimensión se soportó teóricamente bajo los postulados de Solano (2012). Este autor asegura que cada uno de los ingredientes considerados conformó la serie de pasos a seguir para dar garantías en la correcta toma de decisiones. Sin embargo, cuando los resultados se contraponen a la población conformada por los Directivos-Docentes, estos se hacen coincidentes con el autor, ya que la población descrita admitió seguir cada uno de ellos para lograr una toma de decisiones adecuada.

En el criterio expuesto por Lazzati (2012) y los resultados obtenidos para la población de Docentes-Directivos en cuanto a los Elementos de la toma de decisiones son coincidentes ya que según ellos estos están presentes a la hora de tomar una decisión que implique alcanzar una solución efectiva. De forma contraria, los resultados expuestos por los docentes hacen contradictorio dichos resultados en la medida en que no existe para la toma de decisiones los aspectos evaluados tales como: Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Buen Juicio.

De igual forma, los resultados obtenidos son coincidentes a la postura de Harvard Business Essentials (HBE, 2006) con relación a la población de Docentes-Directivos, pero evidentemente

contrario con lo manifestado por los Docentes. Es decir, no existe información disponible, uso del conocimiento, experiencias, análisis y buen juicio en lo relativo a la toma de decisiones en las instituciones educativas.

Continuando con la segunda dimensión la cual se denomina Factores en la toma de decisiones, esta dimensión se estructuró con los indicadores (Efectos a futuro, Reversibilidad, Impacto, Calidad y Periodicidad). El soporte teórico de la dimensión descrita se fundamentó en los postulados de la Universidad de León (Unileon, 2014); sin embargo cuando se confrontan los resultados de la población (Directivos-Docentes) existen un alto nivel de coincidencia con el autor ya que este refiere que para tomar decisiones que incluyan los factores descritos estas deben ser tomadas dentro de la clasificación de alto nivel y bajo nivel, de forma tal que ello contribuya a enfocarse en los alcances que cada decisión que se toma trascienda a las organizaciones educativas en estos casos.

Pero, cuando los resultados de la población Docentes se confrontan con los postulados de la Universidad de León (Unileon, 2014), estos son contradictorios ya que no se evidencia el uso de la clasificación de las decisiones, bien sean estas de alto nivel o bajo nivel; ya que según las consideraciones expuestas por los docentes, no hay presencia de dichos factores en la toma de decisiones.

De la misma manera, se encuentra con los postulados teóricos de Solano (2012), donde a nivel del personal Docente-Directivo. Estos son ampliamente coincidentes ya que los resultados muestran una tendencia por más de la mitad de que dicho personal si aplica el proceso característico en la toma de decisiones. Es decir, se aplican los cinco (05) factores que caracterizan la toma de decisiones y dentro de las cuales destaca como: los efectos que se esperan a futuro, la reversibilidad que pueda existir en las decisiones, el impacto que genera a la organización y sus efectos colaterales, la calidad de las decisiones emitidas y los efectos periódicos que se plantean en las decisiones que se emiten.

Sin embargo, en la población de docentes, los postulados del autor mencionado en el párrafo anterior carecen de fuerza haciendo que exista contradicción entre los mismos, ya que los

docentes manifiestan la carencia de los cinco (05) factores que caracterizan la toma de decisiones y dentro de las cuales destaca como: los efectos que se esperan a futuro, la reversibilidad que pueda existir en las decisiones, el impacto que genera a la organización y sus efectos colaterales, la calidad de las decisiones emitidas y los efectos periódicos que se plantean en las decisiones que se emiten.

En conclusión, con respecto a la variable toma de decisiones ambas poblaciones de estudios son contradictorias en sus resultados, ya que una se apega a lo establecido por el autor y la otra contradice a la población primera y manifiesta la no presencia de lo antes descrito. Cerrando la variable Toma de Decisiones se confronta los resultados obtenidos con la postura de Lazzati (2013), es decir, para los (Docentes-Directivos) es coincidente el planteamiento que lleva como norte que cada una de las partes involucradas debe ubicarse en el problema, para así dar inicio a las múltiples búsquedas de soluciones posibles. Sin embargo, la postura del autor es contradictoria a la población de Docentes, ya que estos manifiestan que los directivos no se centran en las situaciones problemas para dar soluciones efectivas.

Continuando con la segunda variable de estudio denominada Manejo de conflictos, la cual se centró a ser estudiada con dos dimensiones, siendo la primera de ellas la denominada Requisitos para la solución de conflictos, esta dimensión abordó cinco indicadores (Reconocer y aceptar la existencia del conflicto, Voluntad de solucionar el conflicto, Necesidad de búsqueda de una solución al conflicto, Tener la creencia, convicción, flexibilidad y dar una solución a tiempo).

Esta dimensión se soportó teóricamente bajo el postulado de Calviño (2004) citado en Hernández y Mosquera (2011). Los resultados de la población (Directivos-Docentes) son coincidentes con lo planteado por este autor, ya que da cuenta de la existencia de pautas a seguir que finalmente estructuran una forma para disminuir los efectos en el manejo de conflictos y donde ambas partes resulten beneficiadas. Ahora bien, los resultados de la población (Docente) contradicen la postura del autor, ya que estos muestran que los directivos no ejecutan ningún tipo de pautas para manejar la disminución del conflicto en la organización.

En el mismo orden de ideas, se encuentra que los resultados obtenidos en la dimensión son coincidentes con la población Directivos-Docentes y el postulado teórico de Talavero (2013), ya que el erudito afirma la presencia de los requisitos para la solución de conflictos en la denominada población y estos representan una estructura de pasos continuos a seguir de manera que puedan involucrarse las partes en conflicto para dar solución efectiva a la misma. Sin embargo, con respecto a la población de Docentes los resultados son contradictorios, ya que estos manifestaron que para el manejo de conflictos no están presentes los requisitos expuestos en su teoría.

Entre tanto, Pérez (2016), manifestó en su postura que dichos requisitos conforman una estructura que permite alcanzar espacios de convivencia entre las partes y ello se encuentra presente en la población de Directivos-Docentes. Pero en lo que respecta a los Docentes, estos resultados contradicen el postulado ya que no hay presencia de dichos requisitos.

Con respecto a la segunda dimensión denominada Métodos alternativos para la solución de conflictos, esta se encuentra estudiada y abordada a través de tres indicadores (Conciliando los intereses de las partes, Acudiendo al derecho y Defendiendo al más poderoso), los resultados de los (Directivos- Docentes) son coincidentes con González et al. (2011), ya que el autor plantea que se ejecutan una serie de procedimientos democráticos para brindar fortaleza en el proceso de alternativas de solución que van surgiendo en los momentos que se discuten las mismas.

En contraposición con González et al. (2011), se encuentran los resultados planteados por la población de Docentes, ya que estos manifiestan que medianamente existen procedimientos llamados democráticos que brindan alternativas de solución en los procesos de manejo de conflictos.

Los resultados alcanzados al confrontarlos con los postulados del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2016), son coincidentes con los resultados esgrimidos por la población de Directivos-Docentes, ya que estos manifiestan que ellos aplican los métodos alternativos para resolver conflictos. Sin embargo, los Docentes contravienen con sus resultados las afirmaciones expuestas por el autor, haciendo que exista contradicción no solo con el postulado sino también

con la postura que asumen los Directivos-Docentes. Finalmente, los resultados en ambas poblaciones adquieren el mismo valor con el postulado teórico de Manzano (2017) ya que los Directivos docentes manifiestan realizar un manejo adecuado y los Docentes contradicen tal postura.

Para el cierre de la variable Manejo de conflictos, los resultados se confrontaron con los postulados teóricos de Puchol y Puchol (2014). Los planteamientos de estos autores son coincidentes con la población (Directivos-Docentes) ya que se enmarcan en el hecho de que ellos manejan los conflictos entendiendo la existencia de dos partes que discuten para ponerse de acuerdo. Los directivos coinciden en que las partes buscan ponerse de acuerdo. Pero para la población Docentes, los resultados muestran contradicción ya que los directivos no dan muestras de manejo de un conflicto haciendo uso de todos aquellos elementos necesarios para ser abordados.

Con respecto a la relación entre las variables de estudio, puede entonces considerarse que los resultados obtenidos por dos poblaciones que participan de un mismo proceso son contradictorias, ya que mientras una población asegura y basadas ambas en los postulados de Lazzati (2013) para la Toma de decisiones y en los postulados de Puchol y Puchol (2014) para la variable Manejo de conflictos. Las partes involucradas en sí misma no coinciden la una con la otra. Es decir, mientras una manifiesta seguir una estructura, la otra considera contraria la postura de la otra contraparte.

Finalmente, el estudio demuestra que la correlación entre Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos en las instituciones educativas intervenidas es significativa.

Aunado a lo anterior, los resultados obtenidos a lo largo de las tabulaciones y de las encuestas por separado, evidencian que efecto existe una correlación entre ambas variables. Por lo tanto, la toma de decisiones si influye en el manejo de conflictos, toda vez que elementos y/o indicadores como Efectos a Futuro, Reversibilidad, Impacto, Calidad y Periodicidad sirven como modelo para el manejo de los conflictos entre los Docentes y los Directivos Docentes. Lo anterior, configura en las instituciones educativas un ambiente democrático a partir de un liderazgo armónico que posibilite la consecución de los objetivos institucionales.

5. Conclusiones

Para los efectos de la investigación se procederá a establecer los elementos conclusivos de la misma, abordando cada una de ellos a través de los objetivos específicos y general que dieron cabida al desarrollo de esta investigación.

Con relación al objetivo de descripción de los elementos básicos en la toma de decisiones de directivos y docentes en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento del Caquetá, se concluyó que se logró establecer la descripción correspondiente y la misma se extendió tanto para los directivos-docentes como a los docentes. Dentro de los aspectos más resaltantes se encuentra que dichos ingredientes para los directivos alcanzaron puntuaciones altas; sin embargo, desde la perspectiva de los docentes encuestados, estos elementos no son tomados en cuenta para los efectos de la toma de daciones.

Las afirmaciones realizadas en el párrafo anterior, permiten establecer que los postulados teóricos manejados por los autores consultados en esta sección son coincidentes con la población de Directivos-Docentes, y en el caso de la opinión de los Docentes estos postulados difieren con los resultados obtenidos. Lo que permite inferir como elemento concluyente que existen diferencias de opiniones y criterios en cuanto a la aplicación y manipulación de los ingredientes básicos de la toma de decisiones.

Continuando con lo relativo a caracterizar los factores de la toma de decisiones de los directivos y docentes en las Instituciones Educativas donde estaba el objeto de estudio, se concluyó que dichos factores, según la encuesta respondida por los directivos-docentes, se encuentran presentes en ellos, y consideran que las usan para los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, para los docentes encuestados los resultados arrojaron cifras que dan cuenta al hecho de que los directivos no consideran dichos factores al momento de tomar una decisión.

Al igual que en las conclusiones del objetivo anterior, acá se pone de manifiesto que como conclusión se infiere también una contradicción entre lo que los Directivos-Docentes hacen con lo que dicen o manifiestan los Docentes. Es decir, ambas poblaciones presentan interferencias con

los postulados teóricos, ya que estos se encuentran en línea con la primera población, pero fuera de línea con la población docente.

En cuanto al objetivo encargado de Identificar los requisitos para la solución de conflictos de directivos y docentes, se concluye que se logró realizar la identificación correspondiente y que para la población de directivos estos se encuentran definidos con exactitud y totalmente identificados. En cambio, para la población de docentes se observa que los mismos según sus respuestas no son consideradas a plenitud por los directivos, acarreando para ello la no identificación de los mismos en el manejo de conflictos en las organizaciones educativas del municipio referido.

Ahora bien, en relación con el análisis de los métodos alternativos para la solución de conflictos en Instituciones Educativas públicas, se concluyó que los directivos medianamente logran establecer según sus criterios los correspondientes métodos alternos para el manejo de conflictos. De la misma forma los docentes discrepan en cuanto a que los directivos hacen uso de los correspondientes métodos alternos.

En cuanto a el establecimiento de la relación entre toma de decisiones y manejo de conflictos de directivos docentes en Instituciones Educativas, es factible afirmar, gracias al tratamiento de los datos, la presencia de una relación entre ambas variables de estudio. En primer lugar, y en función a la encuesta respondida por los directivos se estableció una relación negativa baja y con respecto a las respuestas de los docentes la relación fue positiva modera. Es decir, ante la presencia de ambos resultados se puede afirmar que la relación existe, pero no es significativa para la ejecución de la toma de decisiones y el manejo de conflictos.

Para finalizar, y con relación al objetivo general cuya pretensión se ubicó en Analizar la relación entre ambas variables, se concluyó que, si existe una relación, sin embargo, la misma es poco significativa. Motivo por el cual no es trascendente la acción de una variable sobre la otra. Es decir, los resultados obtenidos mostraron coincidencia con una de las poblaciones y contradicciones con la otra, demostrando de esta forma que la teoría para ambas poblaciones coloca un elemento de discordancia entre una y otra.

6. Recomendaciones

A continuación, se abordarán las respectivas recomendaciones por cada objetivo de estudio elaborado para el desarrollo de la presente investigación.

En relación al primer objetivo de investigación se recomienda que una vez realizada la descripción de los elementos básicos en la toma de decisiones de directivos y docentes en las Instituciones Educativas públicas del municipio de Solano, que se realicen a través de jornadas semanales estudios referidos a dichos ingredientes, de forma tal que todo el personal tanto directivo y docente estén al tanto de los elementos a considerar a la hora de una toma de decisiones en la organización educativa.

Con respecto al objetivo para caracterizar los factores de la toma de decisiones de los directivos y docentes, se recomienda establecer talleres de formación para el estudio de todos aquellos factores que permiten la realización de toma de decisiones en las organizaciones educativas.

Continuando con el tercer objetivo y en el cual se pretendió Identificar los requisitos para la solución de conflictos de directivos y docentes, es recomendable la realización de talleres y actividades simuladas de manejo de conflicto, de forma tal que tanto los directivos manejen todos los elementos pertinentes y los docentes estén conscientes de dichos requisitos a la hora de plantearse el manejo de un conflicto en la escuela.

Para el objetivo relacionado con el análisis de los métodos alternativos para la solución de conflictos, se recomienda abordar en actividades de talleres al final de cada periodo trimestral, jornadas de actualización y manejo de métodos para resolver conflictos, dirigidos tanto a directivos como docentes, de forma tal que se adquieran herramientas actualizadas para el manejo de conflictos en las organizaciones educativas.

Con respecto al objetivo para establecer la relación entre estas variables de estudio, emerge la alternativa de considerar la posibilidad de realizar al cierre de cada año escolar actividades

investigativas que permitan considerar las formas de tomar decisiones y manejar conflictos en las escuelas del municipio.

Finalmente, con referencia al objetivo general para analizar la relación de estas variables, se recomienda establecer estudios para investigar en todas las instituciones educativas del municipio la forma en la cual se toman las decisiones y cómo se manejan los conflictos presentes en las mismas. Por otro lado, se sugiere con base en estos resultados y en próximas investigaciones, desarrollar un plan de acción estratégico para la capacitación de directivos y docentes en la toma de decisiones y manejo de conflictos como estrategia de mejoramiento de la calidad institucional.

Referencias Bibliográficas

- Álzate, R. (2013). *Teoría del conflicto*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
<https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>
- Amaya, A. J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración*. (2.^a ed.). Ecoe Ediciones.
<https://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:9586486362>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6.^a ed.). Editorial Episteme.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+proyecto+de+Investigaci%C3%B3n:+Introducci%C3%B3n+a+la+metodolog%C3%ADa+cient%C3%ADfica&ots=kYjQdpuwi3&sig=5RkCmPo05bcWu4AxBa5HzzO0AiU#v=onepage&q=El%20proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n%3A%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20metodolog%C3%ADa%20cient%C3%ADfica&f=false>
- Bados, A. y García, E. (2014). Resolución de problemas. *Universitat de Barcelona*, 3-31.
https://www.researchgate.net/profile/Eugeni-Garcia-Grau/publication/272815457_Bados_A_y_Garcia_Grau_E_2014_Resolucion_de_problemas_Publicacion_electronica_Coleccion_Objeto_y_Materiales_Docentes_OMADO_httphdlhandlenet244554764/links/54ef38c50cf2432ba6562bbc/Bados-A-y-Garcia-Grau-E-2014-Resolucion-de-problemas-Publicacion-electronica-Coleccion-Objeto-y-Materiales-Docentes-OMADO-http-hdlhandlenet-2445-54764.pdf
- Barón, E. (2006). *Manejo de conflicto*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Brett, C. S. (2009). *La conciliación como alternativa de resolución de conflictos en forma pacífica* [Tesis de especialista, universidad católica Andrés Bello]. Archivo digital.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7612.pdf>

- Cabana Grajales, M. A. (2017). *De los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia: acerca de su alcance y desarrollo para su implementación en los municipios de post-conflicto*. [Trabajo de pregrado. Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional Universidad Católica de Colombia-RIUCaC. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14606/1/DE%20LOS%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20DE%20SOLUCION%20DE%20CONFLICTOS%20EN%20COLOMBIA%20%281%29.pdf>
- Cabezas Cortés, C. C; Ceballos Garcés, N. E. y Cújar Gómez, A. P. (2009). *Los conflictos en la organización escolar. Una perspectiva desde las causas, las emociones y los modos de abordarlos en el Centro Educativo Municipal San Francisco de Asís de Pasto*. [Tesis de Maestría. Universidad de la Salle]. Ciencia Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1555&context=maest_docencia
- Caicedo Sánchez, L. D; Martínez González, R; Villalobos Rubio, S. y Murgas Vallejo, I. (2013). *Análisis del conflicto laboral colectivo y sus mecanismos de solución*. (Tesis de Especialización. Universidad Sergio Arboleda). Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/982/ANALISIS%20DEL%20CONFLICTO%20LABORAL%20COLECTIVO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de Negociación. IV Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas*.
- Castro, M. P. (2014). *Toma de Decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. [Tesis de Especialización. Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11746>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Preámbulo*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/constitucion-politica>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Documento Técnico sobre los Método de Resolución de Conflictos para el Plan Decenal del Sistema de Justicia*.

- Domínguez-Bárceñas, D. y Oñoro-De Cabarcas, F. (1996). *La toma de decisiones en la gestión administrativa de los Centros educativos estatales de los núcleos de desarrollo educativos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla*. [Tesis de Maestría. Universidad del Atlántico. Universidad de Antioquia]. Archivo digital. <http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1294/1/FB0122.pdf>
- Duque, R. R. (2017). *Planificación estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas* [Tesis de Maestría. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín]. Archivo digital. www.urbe.edu/biblioteca
- Facultad de Estudios a Distancia (s.f). *Unidad 4. Elementos generales en la toma de decisiones*. Universidad Militar de Nueva Granada. http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/gerencia_de_proyectos/unidad_4/DM.pdf
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. [Trabajo de grado. Universidad Internacional de Andalucía].
- Gómez, F. T. (2004). Educación para el conflicto y la formación social. https://inee.org/system/files/resources/GomezT_EducacionConflicto1.pdf
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). Red Tercer Milenio S.C. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2019>
- Granados, M. A. y Irizar, M. I. (s.f). *Negociación: Formación en Competencias*. Escuela de Administración pública de Murcia. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/81651-07%20Negociacion.pdf>
- González, A. A; Vázquez, V. L. D; Archundia, B. V; Rangel, M. G. M. y Castilla, J. K. (2011). *Programa de Capacitación y Formación Profesional en Derechos Humanos: Curso III. Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC)*. (1.^a ed.). Cuaderno de Capacitación.

https://piensadh.cd hdf.org.mx/images/publicaciones/material_de_capacitacion/curso/2011_Mecanismos_de_resolucion_alternativa_de_conflictos.pdf.

Harvard Business Essentials. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Ediciones Deusto. Harvard Business School Publishing Corporation.
<https://books.google.com.co/books?isbn=8423424480>

Hernández-Sampieri, R; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2018). *Metodología de la investigación*. (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Hernández, J. y Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 8 (2). 77-87.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028121>

Illera Santos, M. D. J. (2018). *Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia*. (Tesis Doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha). Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=150041>

Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones*. (1.^a ed.). Ediciones Granica S.A. <https://books.google.com.co/books?isbn=950641758X>

León Garrido, C. A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas* (Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Andalucía). Repositorio UNIA.
https://repositorio.biblioteca.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ley 23 de 1991. (2013, 21 de marzo). Congreso de la República de Colombia. Art. 23.
http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_23_1991.pdf.

- López, A. P. A; Giraldo, L. F. G. y Sepúlveda, J. A. (2017). Elementos conceptuales de la mediación como punto de partida para la educación interdisciplinar. *Revista Espacios*, 39 (15). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n15/a18v39n15p04.pdf>
- Manzano Neira, L. (2017). *Los métodos alternativos de resolución de conflictos-marc-para el fortalecimiento de educación en derechos humanos: un estudio de caso en los coordinadores de convivencia de las instituciones educativas distritales Arborizadora baja y San Francisco en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Maestría. Universidad Santo Tomás). Repositorio Institucional USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9183/ManzanoLeonel2017.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Plan Decenal de Educación 2016-2017. Disponible: http://www.plandecenal.edu.co/cms/images/PLAN%20NACIONAL%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%20DA%20EDICION_271117.pdf.
- Ministerio de Educación de Chile. (2008). *Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos, en el ámbito escolar*. (1.^a ed.). <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/437>
- Ministerio de Educación Republica Dominicana. (2016). *La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano manual de entrenamiento para facilitadores*. https://www.unicef.org/Medicacion_Resolucion_Conflictos_WEB.pdf
- Ministerio de Interior y Justicia de Colombia. (2007). *Guía institucional de Conciliación en laboral*. <https://es.slideshare.net/teoriadelaconciliacion/gua-institucional-de-conciliacin-en-laboral-min-justicia>
- Sánchez, M. Á. M. y Arango, N. A. S. (2016). La conciliación como proceso transformador de relaciones en conflicto. *Opinión Jurídica*, 15(30), 127-144. [HTTPS://DOI.ORG/10.22395/OJUM.V15N30A6](https://doi.org/10.22395/OJUM.V15N30A6)

- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. (1.^a ed.). Publicaciones, Centro Internacional de Formación de la OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (s.f). *Manejando Conflictos*. <http://www.fao.org/emergencias/tipos-de-peligros-y-de-emergencias/conflictos/es/>
- Ortego, M. M; López G. S. y Álvarez, T. M. L. (s.f). Los Conflictos. *Ciencias Psicosociales I*. Universidad de Cantabria. https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_09.pdf
- Pérez, Peralta. C. M. (2016). *Propuesta para gestionar los conflictos escolares y promover el liderazgo a partir del conocimiento de la inteligencia emocional*. (Trabajo de Maestría. Universidad Militar Nueva Granada). Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15833/PEREZ%20PERALTA%20CLAUDIA%20%20MARCELA%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, A. E. y Gutiérrez, M. D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), 163-180. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46146811010.pdf>
- Pérez, F. M. (2015). *Liderazgo transformacional del docente y manejo de conflictos en instituciones educativas*. (Trabajo de Grado. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacin). Archivo digital. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0099546/cap02.pdf>
- Puchol, L. y Puchol, I. (2014). *El libro de la negociación*. (4.^a ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Ravelo, P. T. (2015). *La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales*. (Trabajo de Grado. Universidad de la Laguna. España). Archivo digital. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1466/La%20toma%20de%20decisiones%20como%20competencia%20del%20liderazgo%20de%20los%20futuros%20profesionales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ridao, R. S. (2007). *Análisis pragmatolingüístico de resoluciones de conflictos: Las mediaciones laborales*. (Tesis Doctoral. Universidad de Almería). Archivo digital. http://www.dissoc.org/recursos/tesis/Tesis_Susana_Ridao.pdf
- Sanabria, N. J; Silveria, P. Y. y Díaz, T. K. (2017). *Toma de decisiones científicas en las universidades*. (1.^a ed.). Editorial Cekar. <https://www.cecar.edu.co/documentos/editorial/e-book/TOMA-DE-DECISIONES-CIENTIFICAS-EN-UNIVERSIDADES.pdf>
- Santiago, Castillo. M. A. (2017). *Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017*. (Tesis de Grado. Escuela de posgrado Universidad César Vallejo). Repositorio Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9954/Santiago_CMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Scheinfeld, E. (s.f). *Nuevos enfoques para la resolución de conflictos*. (1.^a ed.). http://www.paot.org.mx/centro/paot/conflictos/nuevos_enfoques.pdf
- Solano, A. I. (2012). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*. 16(3). 44-51. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467/1349
- Talavero, C. V. (2013). *Nuevo procedimiento de resolución de conflictos: Manual práctico de mediación*. (1.^a ed.). Editorial Cultiva Libros S.L.
- Tamayo, T. M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4.^a ed.). Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Toro, Culcay. C. E. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. (Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar). UASB-DIGITAL Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>

Universidad de León. (2014). *Toma de Decisiones y Solución de Problemas*.
<http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>

Anexos

Cuestionario dirigido a los Directivos y Docentes de las instituciones Educativas del Municipio de Solano

Variable: Toma de Decisiones						
Dimensión: Ingredientes básicos en la toma de decisiones.						
Indicador: Información						
Definición: Solano (2012) expresa que la información es aquella donde “se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información”.						
Considera usted que...				ALTERNATIVAS		
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
01	La información suministrada es beneficiosa.					
02	Le da conocimiento de la situación planteada.					
03	Le permite seleccionar las acciones a tomar.					
Indicador: Conocimiento						
Definición: Solano (2012) la definen como una de las más importantes ya que en la toma de decisiones son aquel ingrediente capaz de detallar todo el conocimiento específico de la situación que generó el problema en la organización.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
04	Tiene conocimiento de todo lo que ocurre.					
05	Posee conocimientos previos de lo que ocurre.					
06	Conoce con exactitud los problemas.					
Indicador: Experiencia						
Definición: Solano (2012) la define como “un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes”						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
07	Es eficiente al enfrentarse a los problemas.					
08	Es capaz de dar soluciones a los problemas.					
09	Brinda información útil para soluciones efectivas					
Indicador: Análisis						
Definición: Solano (2012) quien define el análisis como la aplicación de métodos probados para el análisis y también la consideración de la intuición como forma.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
10	Es capaz de analizar un problema.					
11	Aplicar la intuición es un buen método.					
12	Aplicar varios métodos es más efectivo.					
Indicador: Buen Juicio						

Definición: Solano (2012) lo define como “el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
13	El buen juicio le permite tomar la mejor acción.					
14	Mezclar varias opciones mejora la situación.					
15	La madurez es la mejor alternativa de solución.					
Dimensión: Factores de la toma de decisiones						
Indicador: Efectos a futuro						
Definición: Solano (2012) este define el efecto a futuro como el proceso mediante el cual se establece como especie de un compromiso en el espacio de tiempo y en función a la decisión tomada; es decir, un compromiso en el tiempo para que la decisión tomada se mantenga vigente.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
16	Establece compromisos a fiel cumplimiento.					
17	Son perceptibles los compromisos adquiridos.					
18	Hay relación entre el compromiso y la decisión.					
Indicador: Reversibilidad						
Definición: Unileon (2014) la define como un proceso rápido o lento, donde una decisión tomada pueda desaplicarse y al mismo tiempo evaluar las implicaciones que se producen de forma directa o indirecta a dichos cambios.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
19	Sus decisiones son reversibles en el corto plazo					
20	Evalúa implicaciones al revertir una decisión.					
21	Existen complicaciones al revertir una decisión.					
Indicador: Impacto						
Definición: Unileon (2014) quien considera que el impacto es una medida en la cual se estima la velocidad en que un cambio de decisión produzca una afectación a la organización; considerándose dicha afectación como elementos no solo negativos, sino también para efectos positivos que envuelven el desarrollo organizacional y le brinda estabilidad a su accionar corporativo.						
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
22	Sus decisiones generan impactos negativos.					
23	Toma decisiones de alto impacto.					
24	Otras áreas se afectan en la toma de decisiones					
Indicador: Calidad						
Definición: Unileon (2014) donde este establece que la calidad toca los elementos directos referidos a las relaciones laborales de los empleados, toda su estructura ética, valores legales, principios de actuación y la imagen de la organización que sea proyectada.						

N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
25	Existen excelentes relaciones laborales.					
26	Se consideran los valores legales.					
27	Aplica la ética en su toma de decisiones.					
Indicador: Periodicidad						
Definición: Unileon (2014) la periodicidad se refiere a que si la toma de decisiones se produce de forma frecuencial o esporádica.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
28	Toma decisiones de alto nivel constantemente.					
29	Toma decisiones de bajo nivel constantemente.					
30	Toma decisiones de forma esporádica.					
Variable: Manejo de conflictos						
Dimensión: Requisitos para la solución de conflictos						
Indicador: Reconocer y aceptar la existencia del conflicto						
Definición: Bados y García (2014) es permitir que se reduzca la presencia de una amenaza y la ansiedad como elementos desequilibrantes de la conducta emocional de las partes.						
Considera usted que...				ALTERNATIVAS		
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
31	Existen amenazas cuando maneja los conflictos					
32	Es ansioso en el manejo de conflictos.					
33	Acepta que existen conflictos en la institución.					
Indicador: Voluntad de solucionar el conflicto						
Definición: Ministerio de Educación de Chile (2008) es una acción que se efectúa enfrentando el conflicto, en otros términos permitir o hacer que el mismo sea visible y que el mismo logre interactuar con las personas o la persona en conflicto de manera que facilite el colocarle un nombre al problema.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
34	Visibiliza a las partes un conflicto existente.					
35	Identifica para las partes el conflicto.					
36	Las partes aceptan resolver un conflicto.					
Indicador: Necesidad de búsqueda de una solución efectiva						
Definición: Arboleda et al., (2017) como la necesidad de promover la convivencia pacífica, la conciliación se presenta como una herramienta constructora de paz; con ella se busca que las partes envueltas en toda clase de conflictos, logren una solución efectiva.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
37	Promueve la convivencia pacífica institucional.					
38	Identifica con claridad el problema a resolver.					
39	Logra alternativas de solución efectivas.					

Indicador: Tener la creencia, convicción y flexibilidad						
Definición: Baron (2006) considera que las partes en conflicto no deben abandonar o ceder en todo lo que creen y están convencidos.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
40	Las partes en conflicto deben ceder por igual.					
41	Las convicciones de otros son importantes.					
42	Valora los criterios expuestos por ambas partes.					
Indicador: Dar una solución a tiempo						
Definición: (OIT, 2013) considera que una solución a tiempo en una situación de conflicto es aquella donde “un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
43	Usa el consenso como fuente de solución.					
44	Se apega al derecho para resolver un conflicto.					
45	Un mediador inicia la solución de un conflicto.					
Dimensión: Métodos alternativos para la solución de conflictos						
Indicador: Conciliando los intereses de las partes						
Definición: Brett (2009) conciliar los interés de las partes representa una acción que garantiza que dicho proceso no favorece a una sola parte del conflicto, por el contrario, el propósito de la misma es lograr que ambas partes participen de dicho proceso para alcanzar satisfacción en el acuerdo.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
46	Favorece a una sola parte del conflicto.					
47	Formula propuestas en favor de ambas partes.					
48	En la conciliación aportan ambas partes.					
Indicador: Acudiendo al Derecho						
Definición: Illera (2017) define acudiendo al derecho como un tipo de mecanismos de resolución de conflictos el cual posee como principio guía la acción judicial, sin embargo no existe el planeamiento de estrategias que garantice su funcionamiento. Es decir, este tipo de método hace más énfasis en otros tipos de justicia alternativa como lo es la justicia de paz.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
49	Usa la acción judicial para resolver un conflicto.					
50	Usar la justicia de paz soluciona un conflicto.					
51	Acudir al derecho garantiza la conciliación.					
Indicador: Defendiendo al más poderoso						
Definición: Illera (2017) es una acción donde existen marcadas diferencias entre las partes. Por lo tanto, una de ellas representa a nivel social y económico de mayor poder; esta situación genera una desigualdad que haría inclinar la balanza al extremo						

de quien más puede, resultando peligroso para el proceso de negociación o mediación del conflicto.

Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
52	Se inclina más, a una de las partes en conflicto.					
53	Usa la fuerza para resolver un conflicto.					
54	Las partes son atendidas de igual forma.					

Fuente: Elaboración propia

Anexo A: Versión para Validar el Instrumento

Estimado Validador

Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del cuestionario que forma parte del Trabajo titulado **“Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del Municipio de Solano”**, exigido como requisito para optar al grado de Especialista en Innovación Educativa.

Por tal motivo, se requiere de usted para realizar la revisión de cada reactivo elaborado, de forma tal que se evalúen elementos de forma y fondo, tomando en cuenta su pertinencia con los objetivos, dimensiones e indicadores; así como la redacción, tendenciosidad, concreción y facilidad de comprensión.

Se adjunta en este formato, una planilla de validación del instrumento, para que juzgue la congruencia o asociación entre los reactivos (ítems) y las variables que se evalúan, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en la formulación de los mismos. Las sugerencias que considere pertinente serán de gran utilidad para la validez del instrumento.

Agradeciendo su atención y disposición, se despide de usted.

1. DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL VALIDADOR

APELLIDOS Y NOMBRES:	
INSTITUCIÓN DONDE LABORA:	
CARGO QUE EJERCE:	
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO:	
TRABAJOS PUBLICADOS	

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del municipio de Solano.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se muestra la ruta de investigación a seguir para la construcción del presente trabajo.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre Toma de decisiones y Manejo de conflictos del personal Directivo y Docente en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los factores básicos en la toma de decisiones de directivos docentes en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá.
- Caracterizar los factores de la toma de decisiones de los directivos docentes en las Instituciones Educativas públicas del Municipio de Solano en el departamento de Caquetá

- Identificar los requisitos para la solución de conflictos de directivos docentes en Instituciones Educativas públicas del Municipio del Municipio de Solano.
- Determinar los métodos alternativos para la solución de conflictos en Instituciones Educativas públicas del Municipio del Municipio de Solano.
- Establecer la relación entre toma de decisiones y manejo de conflictos de directivos docentes en Instituciones Educativas del Municipio del Municipio de Solano.

4. JUICIO DEL EXPERTO VALIDADOR

En líneas generales considera que los indicadores de las variables están Inmersas en su contenido teórico de forma:

SUFICIENTE	
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	
INSUFICIENTE	
OBSERVACIONES:	

¿Considera que los ítems del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio?

SUFICIENTE	
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	
INSUFICIENTE	
OBSERVACIONES:	

¿El instrumento elaborado mide las variables?

SUFICIENTE	
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	
INSUFICIENTE	
OBSERVACIONES:	

¿El instrumento diseñado es válido?

Totalmente:		Con Observaciones:		No valido:	
--------------------	--	---------------------------	--	-------------------	--

REPUBLICA DE COLOMBIA

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL

INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE SOLANO

Apreciados Directivos y docentes, el cuestionario que se presenta a continuación pretende medir la relación entre Toma de decisiones y Manejo de conflictos en las instituciones educativas públicas del Municipio de Solano, Caquetá Colombia. En el cuestionario encontrará una serie de afirmaciones con cinco alternativas de respuesta las cuales, deben responder teniendo en cuenta las siguientes indicaciones:

1. Lea cuidadosamente el cuestionario antes de dar respuesta a las afirmaciones realizadas.
2. El cuestionario está conformado por un conjunto de afirmaciones (ítems), donde usted podrá seleccionar marcando con una x la respuesta que crea conveniente.
3. Se ha construido una premisa “**Considera usted que...**”, la cual usted unirá a la afirmación para darle sentido semántico al reactivo construido.
3. Favor responder a todas las afirmaciones.
4. No es necesario que identifique con tus nombres el cuestionario. (Se garantiza confidencialidad)
5. Al concluir, entrega el cuestionario a la persona encargada de administrarlo.
6. Las respuestas van desde la alternativa (S) Siempre, (CS) Casi siempre, (AV) Algunas veces, (CN) Casi nunca y (N) Nunca.

Anexo B: Versión para Validar el Instrumento

Cuestionario dirigido a los Directivos y Docentes de las instituciones Educativas públicas del Municipio Solano

Variable: Toma de Decisiones						
Dimensión: Ingredientes básicos en la toma de decisiones.						
Indicador: Información						
Definición: Solano (2012) expresa que la información es aquella donde “se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información”.						
Considera usted que...				ALTERNATIVAS		
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
01	La información suministrada es beneficiosa.					
02	Le da conocimiento de la situación planteada.					
03	Le permite seleccionar las acciones a tomar.					
Indicador: Conocimiento						
Definición: Solano (2012) la definen como una de las más importantes ya que en la toma de decisiones son aquel ingrediente capaz de detallar todo el conocimiento específico de la situación que generó el problema en la organización.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
04	Tiene conocimiento de todo lo que ocurre.					
05	Posee conocimientos previos de lo que ocurre.					
06	Conoce con exactitud los problemas.					
Indicador: Experiencia						
Definición: Solano (2012) la define como “un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes”						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
07	Es eficiente al enfrentarse a los problemas.					
08	Es capaz de dar soluciones a los problemas.					
09	Brinda información útil para soluciones efectivas					
Indicador: Análisis						
Definición: Solano (2012) quien define el análisis como la aplicación de métodos probados para el análisis y también la consideración de la intuición como forma.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
10	Es capaz de analizar un problema.					
11	Aplicar la intuición es un buen método.					
12	Aplicar varios métodos es más efectivo.					
Indicador: Buen Juicio						

Definición: Solano (2012) lo define como “el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
13	El buen juicio le permite tomar la mejor acción.					
14	Mezclar varias opciones mejora la situación.					
15	La madurez es la mejor alternativa de solución.					
Dimensión: Factores de la toma de decisiones						
Indicador: Efectos a futuro						
Definición: Solano (2012) este define el efecto a futuro como el proceso mediante el cual se establece como especie de un compromiso en el espacio de tiempo y en función a la decisión tomada; es decir, un compromiso en el tiempo para que la decisión tomada se mantenga vigente.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
16	Establece compromisos a fiel cumplimiento.					
17	Son perceptibles los compromisos adquiridos.					
18	Hay relación entre el compromiso y la decisión.					
Indicador: Reversibilidad						
Definición: Unileon (2014) la define como un proceso rápido o lento, donde una decisión tomada pueda desaplicarse y al mismo tiempo evaluar las implicaciones que se producen de forma directa o indirecta a dichos cambios.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
19	Sus decisiones son reversibles en el corto plazo					
20	Evalúa implicaciones al revertir una decisión.					
21	Existen complicaciones al revertir una decisión.					
Indicador: Impacto						
Definición: Unileon (2014) quien considera que el impacto es una medida en la cual se estima la velocidad en que un cambio de decisión produzca una afectación a la organización; considerándose dicha afectación como elementos no solo negativos, sino también para efectos positivos que envuelven el desarrollo organizacional y le brinda estabilidad a su accionar corporativo.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
22	Sus decisiones generan impactos negativos.					
23	Toma decisiones de alto impacto.					
24	Otras áreas se afectan en la toma de decisiones					
Indicador: Calidad						
Definición: Unileon (2014) donde este establece que la calidad toca los elementos directos referidos a las relaciones laborales de los empleados, toda su estructura ética, valores legales, principios de actuación y la imagen de la organización que sea proyectada.						

N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
25	Existen excelentes relaciones laborales.					
26	Se consideran los valores legales.					
27	Aplica la ética en su toma de decisiones.					
Indicador: Periodicidad						
Definición: Unileon (2014) la periodicidad se refiere a que si la toma de decisiones se produce de forma frecuencial o esporádica.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
28	Toma decisiones de alto nivel constantemente.					
29	Toma decisiones de bajo nivel constantemente.					
30	Toma decisiones de forma esporádica.					
Variable: Manejo de conflictos						
Dimensión: Requisitos para la solución de conflictos						
Indicador: Reconocer y aceptar la existencia del conflicto						
Definición: Bados y García (2014) es permitir que se reduzca la presencia de una amenaza y la ansiedad como elementos desequilibrantes de la conducta emocional de las partes.						
Considera usted que...				ALTERNATIVAS		
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
31	Existen amenazas cuando maneja los conflictos					
32	Es ansioso en el manejo de conflictos.					
33	Acepta que existen conflictos en la institución.					
Indicador: Voluntad de solucionar el conflicto						
Definición: Ministerio de Educación de Chile (2008) es una acción que se efectúa enfrentando el conflicto, en otros términos permitir o hacer que el mismo sea visible y que el mismo logre interactuar con las personas o la persona en conflicto de manera que facilite el colocarle un nombre al problema.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
34	Visibiliza a las partes un conflicto existente.					
35	Identifica para las partes el conflicto.					
36	Las partes aceptan resolver un conflicto.					
Indicador: Necesidad de búsqueda de una solución efectiva						
Definición: Arboleda et al., (2017) como la necesidad de promover la convivencia pacífica, la conciliación se presenta como una herramienta constructora de paz; con ella se busca que las partes envueltas en toda clase de conflictos, logren una solución efectiva.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
37	Promueve la convivencia pacífica institucional.					
38	Identifica con claridad el problema a resolver.					
39	Logra alternativas de solución efectivas.					

Indicador: Tener la creencia, convicción y flexibilidad						
Definición: Baron (2006) considera que las partes en conflicto no deben abandonar o ceder en todo lo que creen y están convencidos.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
40	Las partes en conflicto deben ceder por igual.					
41	Las convicciones de otros son importantes.					
42	Valora los criterios expuestos por ambas partes.					
Indicador: Dar una solución a tiempo						
Definición: (OIT, 2013) considera que una solución a tiempo en una situación de conflicto es aquella donde “un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
43	Usa el consenso como fuente de solución.					
44	Se apega al derecho para resolver un conflicto.					
45	Un mediador inicia la solución de un conflicto.					
Dimensión: Métodos alternativos para la solución de conflictos						
Indicador: Conciliando los intereses de las partes						
Definición: Brett (2009) conciliar los interés de las partes representa una acción que garantiza que dicho proceso no favorece a una sola parte del conflicto, por el contrario, el propósito de la misma es lograr que ambas partes participen de dicho proceso para alcanzar satisfacción en el acuerdo.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
46	Favorece a una sola parte del conflicto.					
47	Formula propuestas en favor de ambas partes.					
48	En la conciliación aportan ambas partes.					
Indicador: Acudiendo al Derecho						
Definición: Illera (2017) define acudiendo al derecho como un tipo de mecanismos de resolución de conflictos el cual posee como principio guía la acción judicial, sin embargo no existe el planeamiento de estrategias que garantice su funcionamiento. Es decir, este tipo de método hace más énfasis en otros tipos de justicia alternativa como lo es la justicia de paz.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
49	Usa la acción judicial para resolver un conflicto.					
50	Usar la justicia de paz soluciona un conflicto.					
51	Acudir al derecho garantiza la conciliación.					
Indicador: Defendiendo al más poderoso						
Definición: Illera (2017) es una acción donde existen marcadas diferencias entre las partes. Por lo tanto, una de ellas representa a nivel social y económico de mayor poder; esta situación genera una desigualdad que haría inclinar la balanza al extremo						

de quien más puede, resultando peligroso para el proceso de negociación o mediación del conflicto.						
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
52	Se inclina más, a una de las partes en conflicto.					
53	Usa la fuerza para resolver un conflicto.					
54	Las partes son atendidas de igual forma.					

Fuente: Elaboración propia ()

Leyenda: (S) Siempre, (CS) Casi siempre, (AV) Algunas veces, (CN) Casi nunca y (N) Nunca.

Anexo C: Versión definitiva del Instrumento

Cuestionario dirigido a los Directivos y Docentes de las instituciones educativas públicas del Municipio de Solano

Considera usted como directivo o docente que...		ALTERNATIVAS				
Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
01	La información suministrada es beneficiosa para la toma de decisiones.					
02	La información suministrada le da conocimiento de la situación planteada.					
03	La información suministrada permite seleccionar las acciones a tomar.					
04	Se posee conocimiento de todo lo que ocurre.					
05	Se poseen conocimientos previos de lo que ocurre.					
06	Se conocen con exactitud los problemas.					
07	Se es eficiente al enfrentarse a los problemas.					
08	Existe capacidad para dar soluciones a los problemas.					
09	Se brinda información útil para promover soluciones efectivas					
10	Existe la capacidad para analizar un problema.					
11	Aplicar la intuición es un buen método.					
12	Aplicar varios métodos es más efectivo.					
13	El buen juicio permite tomar la mejor acción.					
14	Mezclar el buen juicio y la madurez permite tomar la mejor alternativa de solución a un problema.					
15	La madurez es la mejor alternativa de solución.					
16	Se establecen compromisos a fiel cumplimiento como alternativa de solución.					
17	Son perceptibles los compromisos adquiridos.					
18	Hay relación entre el compromiso adquirido y la decisión tomada.					
19	Las decisiones tomadas son reversibles en el corto plazo.					
20	Se evalúan todas las implicaciones al revertir una decisión.					
21	Existen complicaciones al revertir una decisión.					
22	Las decisiones tomadas generan impactos negativos.					
23	La toma de decisiones son de alto impacto.					
24	Otras áreas se afectan en la toma de decisiones					

25	Existen excelentes relaciones laborales.						
26	Se consideran los valores legales.						
27	Se aplica la ética en la toma de decisiones.						
28	La toma decisiones de alto nivel son constantes.						
29	La toma decisiones de bajo nivel se producen de forma constante.						
30	Se toman decisiones de forma esporádica.						
31	Existen amenazas cuando se manejan los conflictos.						
32	La ansiedad está presente cuando se maneja una situación conflictiva.						
33	Acepta que existen conflictos en la institución.						
34	Ambas partes se hacen visibles en un conflicto.						
35	Todas las partes son identificadas en un conflicto.						
36	Las partes aceptan resolver un conflicto.						
37	Se promueve la convivencia pacífica institucional.						
38	Se Identifica con claridad los problemas a resolver.						
39	Logran alternativas de solución efectivas.						
40	Las partes en conflicto deben ceder por igual.						
41	Las convicciones de otros son importantes.						
42	Se valoran los criterios expuestos por ambas partes.						
43	Se usa el consenso como fuente de solución.						
44	Las partes se apegan al derecho para resolver un conflicto.						
45	Un mediador aporta la iniciativa de solución a un conflicto.						
46	La presencia de un mediador favorece a una sola parte del conflicto.						
47	Se formulan propuestas en favor de ambas partes.						
48	En la conciliación aportan ambas partes.						
49	Usa la acción judicial para resolver un conflicto.						
50	Usar la justicia de paz soluciona un conflicto.						
51	Acudir al derecho garantiza la conciliación.						
52	En el manejo de un conflicto existe inclinación a una de las partes en conflicto.						
53	Se usa la fuerza para resolver un conflicto.						
54	Las partes son atendidas de igual forma.						

Fuente: Elaboración propia ()

Leyenda: (S) Siempre, (CS) Casi siempre, (AV) Algunas veces, (CN) Casi nunca y (N) Nunca.

Anexo E. Datos Directivos

VARIABLE 1: TOMA DE DECISIONES																															
DIMENSION: INGREDIENTES BÁSICOS EN LA TOMA DE DECISIONES													DIMENSION: FACTORES DE LA TOMA DE DECISIONES																		
		INFORMACIÓN			CONOCIMIENTO			EXPERIENCIA			ANÁLISIS			VALUACIÓN			EFECTOS A FUTURO			REPARACIÓN			IMPACTO			CALEND			PERECCION		
PERIODO	LAJERO	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
DIRECTIVOS	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
TOTAL POR DIMEN		IND. 1			IND. 2			IND. 3			IND. 4			IND. 5			IND. 6			IND. 7			IND. 8			IND. 9			IND. 10		
TOTAL POR MEDIO		4,10													4,22																
OBJETIVO		4,16																													
PRIORIDAD X VARIABLE																															

VARIABLE 2: MANEJO DE CONFLICTOS																															
DIMENSION: REQUISITOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS													DIMENSION: METODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS																		
		RECONOCER Y ACEPTAR LA EXISTENCIA DEL CONFLICTO			VOLUNTAD DE SOLUCIONAR EL CONFLICTO			NECESIDAD DE BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN			TENER LA CREENCIA, CONVICCIÓN Y FLEXIBILIDAD			DAR UNA SOLUCIÓN A TIEMPO			CONCILIANDO LOS INTERESES DE LAS PARTES			ACEDIENDO AL DERECHO			DEFENDIENDO AL MÁS PODEROSO								
IND. 1	IND. 2	IND. 3	IND. 4	IND. 5	IND. 6	IND. 7	IND. 8	IND. 9	IND. 10	IND. 11	IND. 12	IND. 13	IND. 14	IND. 15	IND. 16	IND. 17	IND. 18	IND. 19	IND. 20	IND. 21	IND. 22	IND. 23	IND. 24	IND. 25	IND. 26	IND. 27	IND. 28				
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
TOTAL POR DIMEN		IND. 1			IND. 2			IND. 3			IND. 4			IND. 5			IND. 6			IND. 7			IND. 8			IND. 9			IND. 10		
TOTAL POR MEDIO		4,27													3,24																
OBJETIVO		3,75																													
PRIORIDAD X VARIABLE																															

Anexo G. Datos Docentes Variable 2

VARIABLE 2: MANEJO DE CONFLICTOS																																
DIMENSION: REQUISITOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS										DIMENSION: METODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS																						
RECONOCER Y ACEPTAR LA			VOLUNTAD DE SOLUCIONAR EL			NECESIDAD DE BUSQUEDA DE			TENER LA CREENCIA			DAR UNA SOLUCIÓN A			CONCILIANDO LOS INTERESES DE LAS			ACUDIENDO AL DERECHO		DEFENDIENDO AL MÁS PODEROSO												
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55								
Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm	Prm								
2	3	2	2,23	2	2	2	2,23	2	2	2	2,67	2	2	2	2,23	2	1	1	1,23	1	2	2	1,67	1	2	2	2,00	2	3	2	2,67	
3	1	1	1,67	1	2	2	1,67	2	1	2	1,67	3	1	1	1,67	4	3	3	3,33	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33	
2	1	1	1,33	2	2	1	1,67	2	2	3	2,23	2	1	1	1,33	3	1	1	1,67	3	3	1	2,23	2	1	1	1,33	3	4	4	2,67	
1	1	1	1,00	3	2	1	2,00	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	3	1	1	1,67	1	1	3	1,67	2	3	1	2,00	1	2	1	1,33	
2	1	4	2,23	1	2	3	2,00	3	2	1	2,00	2	1	4	2,23	3	2	2	2,23	3	3	1	2,23	3	3	2	2,67	4	4	4	4,00	
4	3	3	3,33	3	2	1	2,00	3	3	1	2,23	4	3	3	3,33	2	3	2	2,23	1	2	1	1,33	1	1	4	2,00	4	4	3	3,67	
1	1	1	1,00	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00	3	1	1	1,67	2	3	2	2,23	1	1	3	1,67	4	5	3	4,00	
1	2	1	1,33	2	1	2	1,67	1	1	1	1,00	1	2	1	1,33	2	1	1	1,33	1	2	3	2,00	1	3	3	2,23	4	3	3	2,23	
2	2	1	1,67	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	3	2	3	2,67	3	3	3	3,00	3	4	4	3,67	
3	2	3	2,67	1	1	2	1,33	3	2	1	2,00	3	2	3	2,67	2	1	4	2,33	1	3	2	2,00	1	2	4	2,23	1	2	1	1,33	
2	1	1	1,33	2	3	3	2,67	1	2	2	1,67	2	1	1	1,33	4	3	3	3,33	1	3	2	2,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	
2	3	1	2,00	3	2	2	2,33	1	1	1	1,00	2	3	1	2,00	1	1	1	1,00	3	2	2	2,00	3	2	2	2,23	3	4	4	3,67	
3	1	1	1,67	3	1	3	2,23	2	2	3	2,23	3	3	2	2,67	4	1	1	2,00	1	2	2	1,67	3	3	3	3,00	3	5	5	4,23	
3	1	1	1,67	3	2	2	2,23	3	2	3	2,67	1	1	4	2,00	3	2	1	2,00	2	3	2,23	1	1	2	1,33	5	4	3	4,00		
1	2	1	1,33	1	1	3	1,67	3	2	2	2,23	1	1	3	1,67	4	2	2	2,67	4	3	3	2,23	3	1	3	2,23	4	5	3	4,00	
2	1	1	1,33	2	2	3	2,33	3	2	3	2,67	1	3	3	2,33	2	2	1	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	5	3	3,00	
1	1	1	1,00	1	3	1	1,67	2	2	3	2,33	3	3	3	3,00	2	4	2	2,67	1	2	1	1,33	1	2	1	1,33	4	4	4	4,00	
1	2	1	1,33	2	3	2	2,23	3	3	1	2,23	1	2	4	2,23	2	2	3	2,23	2	2	1	1,67	2	2	1	1,67	4	4	3	3,67	
2	2	1	1,67	2	2	2	2,00	3	3	1	2,23	1	2	2	1,67	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	3	4	5	3	4,00
3	2	2	2,67	1	2	2	1,67	1	1	2	1,33	1	2	2	1,67	3	2	2	2,23	2	1	1	1,33	2	1	1	1,33	1	2	1	2	1,33
2	1	1	1,33	5	5	5	5,00	2	2	1	1,67	3	3	3	3,00	2	3	2	2,23	2	3	1	2,00	2	3	1	2,00	4	4	4	4,00	
2	3	1	2,00	4	4	4	4,00	2	2	1	1,67	1	2	1	1,33	3	3	3	2,67	3	3	2	2,67	1	3	1	1,67	4	4	3	3,67	
3	1	1	1,67	3	3	2	2,67	1	2	3	2,00	2	2	3	2,33	2	1	3	2,00	1	1	4	2,00	2	3	2	2,23	4	5	3	4,00	
3	1	1	1,67	1	1	4	2,00	1	3	2	2,00	3	2	3	2,67	1	1	2	1,33	1	1	3	1,67	2	2	2	2,00	4	3	3	3,33	
1	2	1	1,33	1	1	3	1,67	1	3	2	2,00	2	3	2	2,23	1	1	1	1,00	1	3	3	2,33	1	2	2	1,67	3	4	4	3,67	
2	1	1	1,33	1	3	3	2,33	1	2	3	2,00	3	2	3	2,67	2	1	1	1,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	2	1	1,33
3	1	1	1,67	3	3	3	3,00	1	1	1	1,00	2	2	3	2,23	3	1	1	1,67	1	2	4	2,23	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	
2	2	2	2,00	1	2	4	2,23	2	2	2	2,00	3	1	2	2,23	1	2	3	2,00	1	2	2	1,67	1	2	3	2,00	4	4	3	3,67	
2	2	1	1,67	1	3	1	1,67	1	2	1	1,33	3	3	1	2,33	1	1	1	1,00	1	2	2	1,67	1	2	3	2,23	4	3	3	3,33	
2	3	2	2,33	1	2	2	1,67	2	3	2	2,23	1	1	2	1,33	2	1	1	1,33	3	3	3	3,00	1	2	1	1,33	3	4	4	4,23	
3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	2	2	1	1,67	2	2	1	1,33	1	2	1	1,33	1	2	1	1,33	1	3	1	1,67	1	2	1	1,33	
3	2	2	2,33	1	2	1	1,33	2	2	1	1,67	2	2	1	1,67	3	1	1	1,67	2	2	2	2,33	1	2	1	1,33	4	4	4	4,00	
3	3	2	3,00	1	2	1	1,00	3	3	3	3,00	1	2	2	1,67	2	2	2	2,00	2	2	3	2,67	3	2	2	2,67	4	4	3	3,67	
1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	3	1	2,00	1	3	2	2,00	2	2	2	2,00	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00	4	4	4	4,00	
1	2	1	1,33	2	3	3	2,67	1	3	2	2,00	1	3	2	2,00	2	3	2	2,33	2	1	2	1,67	1	1	1	1,00	4	4	3	3,67	
2	2	1	1,67	1	3	1	1,67	3	3	1	2,23	2	3	3	3,00	1	1	3	1,67	1	2	3	2,00	4	5	3	4,00					
3	2	3	2,67	1	2	1	1,33	2	2	3	2,33	3	2	3	2,67	3	2	2	2,33	2	3	1	2,00	3	2	1	2,00	1	2	1	1,33	
2	1	1	1,33	1	2	3	2,00	3	1	2	2,00	2	3	2	2,23	3	3	3	3,00	2	2	3	2,33	1	3	1	1,67	4	4	4	4,00	
2	3	1	2,00	1	2	3	2,33	1	2	3	2,00	3	2	3	2,67	1	1	2	1,33	4	1	1	2,00	3	1	3	2,33	4	4	3	3,67	
3	1	1	1,67	3	1	2	2,00	1	2	1	1,33	2	2	3	2,23	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	3	3	2	1	1,33
3	1	1	1,67	3	3	3	3,00	1	2	1	1,33	1	2	3	2,00	2	3	3	2,67	3	3	3	2,67	3	3	1	2,23	4	3	3	3,33	
3	2	3	2,67	1	1	3	1,67	1	1	1	1,00	1	3	2	2,00	3	1	1	1,67	3	3	1	2,23	3	3	1	2,23	3	4	4	3,67	
2	1	1	1,33	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	3	2	2,00	3	1	1	1,67	1	1	3	1,67	1	3	1	1,67	1	2	1	1,33	
2	3	1	2,00	1	1	1	1,00	2	3	3	2,67	2	3	3	2,67	1	2	1	1,33	3	3	1	2,33	1	2	1	1,33	4	4	4	4,00	
3	1	1	1,67	1	2	1	1,33	1	3	1	1,67	1	3	1	1,33	1	2	1	1,33	1	2	1	1,33	1	2	3	2,00	4	5	3	4,00	
3	1	1	1,67	3	2	1	2,00	1	2	1	1,33	1	2	1	1,33	2	3	2	2,33	1	3	3	2,33	1	3	3	3,00	3	3	3	3,33	
1	2	1	1,33	2	1	2	1,67	1	2	3	2,00	1	2	3	2,00	1	2	1	2,00	1	3	1	1,67	3	3	3	3,00	3	4	4	3,67	
1	2	1	1,33	3	3	3	3,00	2	3	3	2,67	3	3	1	2,33	3	2	1	1,33	3	2	1	2,00	3	2	3	2,67	3	4	4	3,67	
2	1	1	1,33	1	3	3	2,33	2	2	2	2,00	1	1	2	1,33	2	2	3	2,67	3	2	3	2,67	2	2	2	2,23	1	2	1	1,33	
1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	1	3	2,00	2	2	1	1,67	3	2	3	2,67	2	2	3	2,33	3	2	3	2,67	4	4	4	4,00	
1	2	1	1,33	1	2	3	2,00	3	3	2	1,67	2	2	1	1,33	1	2	2	1,67	1	2	2	2,00	2	3	2	2,23	3	4	3	3,67	
2	2	1	1,67	3	3	3	3,00	1	2	1	1,33	1	2	3	2,00	2	3	3	2,67	3	3	1	2,23	3	3	1	2,23	4	3	3	3,33	
3	2	3	2,67	1	1																											