



**MANEJO DE CONFLICTOS MEDIANTE LA GERENCIA ESCOLAR EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**CONFLICT MANAGEMENT BY SCHOOL MANAGEMENT IN EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS**

**GESTIONE DEI CONFLITTI DI GESTIONE SCUOLA IN ISTITUTI EDUCATIVI**

**Recepción:** 17/03/2016 **Revisión:** 16/09/2016 **Aceptación:** 23/09/2016



**Luis Vera**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[luis.vera@urbe.edu.ve](mailto:luis.vera@urbe.edu.ve)



**Desiree Arias**

Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación  
[arias\\_545@hotmail.com](mailto:arias_545@hotmail.com)



**Yaneth Acosta**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela  
[acostayaneth@hotmail.com](mailto:acostayaneth@hotmail.com)

**RESUMEN**

Las instituciones educativas tienen el reto de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, para ello deben realizar grandes esfuerzos orientados a la reestructuración funcional y formal en el manejo de recursos materiales y de las relaciones interpersonales a fin de alcanzar la calidad, en tal sentido, el objetivo del estudio fue 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; se fundamentó teóricamente con los aportes de Roca (2008), Carrillo (2009), Kinicki y Kreitner (2012), entre otros. La metodología fue cuantitativa, el tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población se conformó por cinco (05) directivos y 59 docentes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, el instrumento un cuestionario de 42 ítems; validado por juicio de expertos y la confiabilidad se calculó por el coeficiente Alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0,942, indica que es altamente confiable para su aplicación. Los datos se procesaron con la estadística descriptiva. Como resultado se obtuvo una media de 2,10 para el manejo de conflictos y 1,92 en gestión escolar, ubicadas en la categoría baja; 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; se concluyó 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.

**Palabras clave:** manejo de conflictos, gerencia escolar; estilos del gerente escolar, instituciones educativas.

#### ABSTRACT

Educational institutions are challenged to respond successfully to the demands of a society increasingly demanding and changing day, for it must make great efforts to formal functional restructuring in the management of material resources and relationships to achieve quality in this sense the aim of the study was to analyze conflict management through school management in educational institutions Parish Méndez Pulido Alberto Adriani Municipality, Merida state; It was based theoretically with contributions from Roca (2008), Carrillo (2009), Kinicki and Kreitner (2012), among others. The methodology was quantitative, descriptive type of research, not experimental, transactional design and field. The population consisted of 59 teachers. The data collection technique was the survey, a questionnaire instrument 42 itemes; validated by expert judgment and reliability it was

calculated by Cronbach alpha coefficient whose value was 0.942, indicating that it is highly reliable for your application. The data were processed with descriptive statistics. As a result an average of 2.10 for conflict management and school management 1,92, located in the lower category was obtained; low presence in types of conflict, strategies for conflict resolution, school manager styles and communication styles of school management was also obtained; It concluded that managers rarely manage conflict properly and almost never use school management in conflict resolution, which formulated recommendations to manage conflict through school management in educational institutions Parish Alberto Pulido Mendez Adriani municipality of Merida State.

**Keywords:** conflict management, school management; styles of school manager, educational institutions.

#### RIASSUNTO

Gli istituti scolastici sono chiamati a rispondere con successo alle esigenze di una società sempre più esigente giorno e cambiare, perché deve fare grandi sforzi per la ristrutturazione funzionale formale nella gestione delle risorse materiali e relazioni per raggiungere qualità in questo senso l'obiettivo dello studio è stato quello di analizzare la gestione dei conflitti attraverso la gestione scolastica negli istituti scolastici Parish Méndez Pulido Alberto Adriani Comune, stato Merida; Si basava in teoria con il contributo di Roca (2008), Carrillo (2009), Kinicki e Kreitner (2012), tra gli altri. La metodologia è stata quantitativa, di tipo descrittivo di ricerca, non sperimentale, progettazione transazionale e campo. La popolazione era formata da 59 insegnanti. La tecnica di raccolta dei dati è stata l'indagine, uno strumento questionario items 42; convalidato da giudizio e l'affidabilità degli esperti è stato calcolato il coefficiente Cronbach alfa, il cui valore è stato 0.942, che indica che è altamente affidabile per la vostra applicazione. I dati sono stati elaborati con statistiche descrittive. Come risultato è stato ottenuto una media di 2,10 per la gestione dei conflitti e gestione della scuola 1,92, che si trova nella categoria inferiore; bassa presenza in tipi di conflitto, le strategie per la risoluzione dei conflitti, gli stili di dirigente scolastico e stili di comunicazione di gestione della scuola è stato anche ottenuto; Essa ha concluso che i manager raramente gestire i conflitti correttamente e quasi mai usare gestione della

scuola nella risoluzione dei conflitti, che ha formulato raccomandazioni per gestire i conflitti attraverso la gestione della scuola negli istituti scolastici Parrocchia Alberto Mendez Pulido Adriani comune di Merida Stato.

**Parole chiave:** gestione dei conflitti; gestione della scuola; stili di dirigente scolastico; istituzioni educative.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector educativo han venido presentado un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, por la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, esto las ha llevado a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento en búsqueda de la calidad, asumiendo nuevas concepciones y representaciones teóricas válidas, direccionado hacia la reestructuración funcional formal en el manejo de recursos materiales, muy especialmente a las relaciones interpersonales del talento humano, estos son aspectos importantes que un gerente educativo debe manejar en la gestión de sus funciones.

Por consiguiente, el éxito organizacional es imposible sin la excelencia individual y del manejo de estrategias de los grupos o equipos de trabajo, los puestos gerenciales demandan mucho más que competencia técnica, se requiere de destrezas sociales y un liderazgo que le permita movilizar grupos y equipos de personas en el logro de los objetivos, de igual manera, requiere unir a las personas en propósitos comunes, pues su objetivo es alcanzar la excelencia académica.

Cabe agregar que la dinámica generada en las instituciones educativas, surge el conflicto, considerado por McIntyre (2007, p. 210) como “contradictoria la opinión relativa a la noción de perspectivas, resultado de la dualidad que el concepto presenta”. En ese sentido, el conflicto surge entre los actores sociales, forma parte, a veces necesaria, otras indeseables por sus manifestaciones y consecuencias de la cotidianidad humana. Si bien, toda situación de contradicción no tiene por necesidad desembocar en un conflicto, son expresiones que comparten dimensiones existenciales cercanas, por las diferencias de opinión o de resolver situaciones cotidianas.

Por consiguiente, a nivel mundial en todas las organizaciones en determinados momentos se generan conflictos entre sus miembros, causando una acción por parte del gerente para determinar el tipo de conflicto presentado y como se debe abordar. La emergencia de conflictos es una situación normal y ordinaria en el contexto de la vida social, es un hecho indiscutible en las relaciones entre grupos o instituciones, o en el plano de la sociedad, por lo tanto es necesario abordarlo de manera asertiva.

Con relación a las ideas descritas, se está ante una situación de conflicto cuando se observa, de acuerdo con Neves y otros (2008, p. 181) “antagonismo entre individuos o grupos debido a la confrontación de opiniones, intereses o aspiraciones divergentes”. Se considera que a nivel organizacional, el conflicto es un proceso interactivo con incompatibilidades y desacuerdos que generan tensión, según Dimas y otros (2005) como resultado de la interacción social, surgen divergencias necesarias en el proceso de producción o en la prestación de un servicio donde intervienen varias personas o grupos de interés.

En tal sentido, en todas las organizaciones en determinados momentos se generan conflictos entre sus miembros, por diversas formas, el ámbito educativo no está exento, pues se presentan conflictos ya sea entre estudiantes, docentes, directivos, obreros, representantes u otros, mediante situaciones y desavenencias, los cuales se alejan de los principios constitucionales y ético-morales, como la convivencia, solidaridad, cooperación, unidad, tolerancia, respeto, entre otros. De manera que se debe lidiar con situaciones problemáticas en todas las esferas, niveles y campos de acción de la vida humana.

Por consiguiente, cuando en el ámbito educativo se presentan conflictos, es el gerente escolar quien tiene la responsabilidad de darle solución a los problemas generados, mediante la comunicación asertiva, no solo afrontar los problemas, sino promover desde su identificación, comprensión y descubrir sus componentes de tensión. Por ello, es necesario tener la capacidad de manejar los conflictos para cultivar competencias generales (reflexivo-creativas, de interacción social cooperada y de autodirección o autogestión), a través de métodos dialógicos, expresivos e indagatorios que permitan abordar los contextos problemáticos.



Con referencia a lo anteriormente descrito, los conflictos generados por la dinámica humana se deben a varios factores, entre ellos, según Alcover (2011) al complejo fenómeno social, económico, tecnológico; dado al enorme y diverso número de individuos que forman parte de las instituciones. Ello, a pesar de la apertura de espacios para que los individuos participen con las mismas oportunidades; es inevitable el aumento de conflictos o enfrentamientos entre ellos, quienes perciben sus diferencias como irreconciliables o antagónicas. Por esta razón, se debe tener la voluntad y la capacidad de afrontarlos, gestionarlos y resolverlos mediante la gerencia escolar asertiva y responsable.

De igual manera, según consideraciones planteadas por Torrego y Galán (2008) la mediación de conflictos, como factor alternativo para la resolución de los mismos, por tanto, demanda una formación profunda sobre el tema. Entre los resultados obtenidos, encontraron que la media alcanzada por las mediaciones formales anuales en cada centro fue 6.2, variando entre cero y quince. Con respecto a las mediaciones espontáneas alcanzaron una media de 22.6, y las mediaciones informales anuales obtuvieron un 15.0. Estos valores significan que existe una alta participación en las mediaciones formales e informales, por ello recomiendan formación permanente en la resolución de conflictos.

Resulta oportuno señalar, que en los países latinoamericanos, específicamente en Colombia, Castro – Carrasco y otros (2012) consideran que las instituciones educativas como reflejo del dinamismo social, se vivencian en ellas diferentes tipos de conflictos, con diversa naturaleza y desiguales magnitudes. Los supervisores, directivos y docentes deben mediar conflictos en varios niveles: alumnos, padres, representantes o responsables y con la comunidad educativa en general. De no llegarse a tomar decisiones adecuadas para resolver las diferencias, entonces se tiene que recurrir a los derechos establecidos en el sistema legal del país.

Cabe agregar, que la situación en Venezuela no es diferente, según Hernández y otros (2011) los gerentes educativos deben tener el conocimiento, habilidades y experiencia para tomar decisiones correctas en la resolución de conflictos, no importando la cantidad de información con la que cuente; deben ser, decisiones creativas, lógicas o

racionales, donde las partes involucradas sean consideradas. Han de ser, no solo buenos administradores sino líderes; pues la incapacidad en la aplicación de estas cualidades, perjudicaría tanto el desempeño de la institución como el de los individuos que la integran.

Se observa claramente, que a partir del año 1998 con la implementación del Currículo Básico Nacional, en Venezuela se inició un proceso de transformación educativa, con la incorporación del Proyecto Pedagógico de Aula, ahora de Aprendizaje y el Proyecto Pedagógico Plantel, luego Proyecto Educativo Integral Comunitario y los Proyectos Socioproductivos, originaron cambios trascendentales en los niveles y modalidades del sistema educativo, con la participación ciudadana como mecanismo fundamental para la definición de políticas públicas sustentables en la educación. Esta situación, se constituye en origen de conflictos porque cambia la forma de enseñar y la gestión escolar.

En consecuencia, al asumir los compromisos y retos que impone la organización educativa para garantizar la gestión de calidad; se debe contar con un gerente escolar con alto nivel de formación, capaz de manejar distintas situaciones en el ejercicio de sus funciones, donde debe mediar y resolver los conflictos con técnicas y estrategias que le permitan delegar responsabilidades como primera autoridad del plantel, supervisor nato del mismo, representante legal ante el Ministerio y en su rol ejecuta lineamientos, representándolo en la comunidad.

En consideración a las ideas descritas, es necesario analizar el manejo de conflicto mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas, con miras a utilizar estrategias y estilos de comunicación que permita visualizar al directivo, el recurso apropiado para ser aplicado a la situación de los conflictos generados en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez. Visto así, la gerencia escolar es definida por Carrillo (2009, p. 29) "Como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país, realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y particularidades y a las necesidades de su comunidad educativa."

Al respecto, la gerencia escolar puede ser el medio entre los miembros de una institución para comprender la relación entre negociación y el manejo de conflicto, pues



constituye un valor importante para los involucrados, donde el gerente actúa como mediador a fin de mantener un equilibrio y llegar a acuerdos sin afectar las emociones y los intereses de los implicados en un determinado problema, así conseguir actitudes positivas en el futuro. En ese sentido, la gerencia escolar debe tener habilidades, de acuerdo con Chacón (2006, p. 53):

“...para obtener buenos resultados depende de su habilidad de apreciar, aconsejar, enseñar, elogiar y criticar constructivamente a los docentes, a través de la supervisión en términos de logros, y el análisis de los resultados de la evaluación escolar, asumiendo como meta la preparación del personal a su cargo y la organización del trabajo que permite mejorar la acción educativa”.

Con relación a las consideraciones anteriores, es indiscutible que el director de las unidades educativas debe reunir una serie de características en su perfil que le permita ser asertivo y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buena empatía, alegría y disfrute en su intervención, fundamentado en un aprendizaje continuo para una aptitud exitosa, de igual manera, el gerente debe llevar a cabo un liderazgo pedagógico centrado en la calidad de la enseñanza; y en el ejercicio de sus funciones al procurar el manejo de conflictos coherente con los fines educativos de la institución.

Resulta oportuno indicar, que Urdaneta (2014) realizó una investigación titulada: “Toma de decisiones y resolución de conflictos por los gerentes educativos con base en el marco legal Venezolano”, el estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre toma de decisiones y resolución de conflictos por los gerentes educativos en el marco legal venezolano, en las instituciones del colectivo escolar San Francisco 3 del estado Zulia, para formular lineamientos teóricos que permitan optimizar esa relación. Dicho estudio fue realizado como tesis doctoral en la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín de Maracaibo.

Cabe agregar, que el resultado obtenido por Urdaneta (2014) fue una media de 3,32, en toma de decisiones, mientras resolución de conflictos 3,33, moderado nivel de presencia; la correlación obtenida fue de 0,848, a un nivel de significancia de 0,01, indica que existe una relación altamente positiva y estadísticamente significativa entre las

variables, significando con ello que al aumentar los valores de la variable toma de decisiones, aumenta la resolución de conflictos y viceversa, por lo que formuló lineamientos teóricos para la optimización de la toma de decisiones y resolución de conflictos en el marco legal venezolano llevado a cabo por los gerentes educativos de las instituciones del colectivo escolar San Francisco 3 del estado Zulia.

De igual manera, Montiel (2012) realizó un estudio titulado “Gerencia Estratégica Educativa y los Conflictos Organizacionales en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana” en el municipio Jesús Enrique Losada del estado Zulia, donde obtuvo como hallazgo que existe una relación significativa entre la gerencia escolar y el manejo de conflicto, lo cual indica que, en la medida que aumente la inejecución de la gerencia escolar del director, en esa medida aumentan los conflictos organizacionales en las instituciones educativas estudiadas. En ese sentido, recomendó favorecer el clima de trabajo agradable, beneficiando el método cooperativo, el trabajo conjunto y el accionar de la práctica en valores, hábitos, costumbres, que en definitiva redunden en la calidad de servicio organizativo.

Motivado a lo anterior y a la situación de conflictos individuales, organizacionales, funcionales y disfuncionales entre los docentes y directivos, los investigadores en observaciones no sistemáticas realizadas mediante un acercamiento a la población del contexto de estudio, se encontró que en las Unidades Educativas Bolivarianas (UEB) Josefa Camejo y Brisas del Chama de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, el problema se manifiesta de la siguiente manera: en primer lugar, el personal de la institución presenta problemas interpersonales, hace comentarios y afirmaciones sobre asuntos internos, sin tener exactitud de la veracidad de los hechos, en detrimento de las relaciones interpersonales.

Otro aspecto a considerar, en las observaciones y en entrevista informal realizada por los investigadores con el personal docente, se determinó la existencia de poco respeto sobre la vida personal de los docentes, entre compañeros y con el directivo, se hacen críticas y se murmura, además de influir en los valores morales como la falta de tolerancia y respeto. También se observó que el trato referido a la carga horaria laboral es

diferenciado, a un grupo de docentes se le exige colocar suplentes para atender a los estudiantes, mientras a otro grupo cercanos a los directivos, el nivel de exigencia es menor.

En el mismo orden de ideas, también se logró observar en el personal directivo que pocas veces están de acuerdo en sus puntos de vista, sus diferencias y contradicciones las plantean en público, en los consejos o reuniones con los docentes, obreros y administrativos, presentándose como resultado, un estado de incertidumbre y desavenencias, falta de trabajo en equipo, necesario en la consecución de los objetivos institucionales con altos niveles de calidad.

El escenario planteado, trae como consecuencia situaciones en las cuales se destacan impropias relaciones interpersonales, producto de informaciones filtradas desde la gerencia escolar hacia el personal y viceversa, provocando descontento, poca motivación, desintegración, apatía, falta de compromiso y sentido de pertenencia, lo que ocasiona faltas de respeto hacia las autoridades y poca credibilidad. Además, las diferencias entre los directivos origina confusión entre el personal y divisiones, no se sabe a quién seguir o acatar, pues la orden de una la contradice la otra.

Significa entonces, que de continuar la situación conflictiva de divergencia entre los miembros de la escuela, los problemas de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y los gerentes sigan apelando al miedo como táctica persuasiva, reduciendo con ello la motivación y generando estímulos negativos crecientes. La confianza en los gerentes escolares se verá disminuida, surgiendo sentimientos de rechazo, lo que genera un bajo rendimiento en el logro de los objetivos institucionales.

Es evidente entonces, que muchos de los directores en las escuelas de educación primaria, requieren del manejo de conflictos para el logro de los objetivos institucionales expresados en los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación en la normativa legal vigente expresada en la Ley Orgánica de Educación (Asamblea Nacional, 2009), situación que de no ser mejorada, continuará afectando la calidad en el servicio en la formación de la sociedad que se ofrece a la comunidad.



En consecuencia, se realizó la investigación a fin de hacer recomendaciones tendientes al manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas, a fin de solucionarlos con criterios académicos y gerenciales, pues el manejo de conflictos y la gerencia escolar forman parte de una actividad inherente e imprescindible para todo el sistema educativo, por tanto debe ser investigada y darle solución. En tal sentido, el estudio se propuso el siguiente objetivo: 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, con los siguientes objetivos específicos:

-Identificar los tipos de conflicto que se presentan en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

-Describir las estrategias para la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

-Caracterizar los estilos del gerente escolar en la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

-Diagnosticar los estilos de la comunicación de la gerencia escolar de las instituciones educativas en el manejo del conflicto, de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **MANEJO DE CONFLICTOS**

El manejo de conflictos, según Roca (2008, p. 219) constituye las estrategias de resolución de conflictos consideradas como “una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”. De allí, que un gerente debe promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la educación para lograr

en su desempeño un resultado superior, en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral.

En ese sentido, los gerentes de las organizaciones educativas se deben buscar alternativas para manejar los conflictos de forma tal que las partes afectadas puedan llegar acuerdos significativos para ambos. Pues de acuerdo con Coria (2008, p. 65) “el ser humano como ente social, posee un potencial innegable de conflicto, el cual se vuelve realidad en mayor o menor medida según el nivel de interacción social con otros individuos”.

Con referencia a lo descrito, se refleja que el ser humano como ser social y autónomo de sus pensamientos y decisiones tiende a ser más propenso a divergencias entre ideas a medida que comparte con otros individuos, esto lleva a formar un ambiente tenso y si no se maneja correctamente podría convertirse en un caos, partiendo de esta condición, se puede decir que el tema del conflicto ha tenido gran fuerza sobre las relaciones interpersonales. De manera similar Cortés y Pérez (2011, p. 101) sostienen que:

“...la mayoría de los conflictos se deben a problemas en la comunicación, argumentando que generalmente las personas utilizan formas de comunicación poco afectivas, poco conciliadoras o demasiado racionales, teniendo como resultado una comunicación deficiente donde se transmite lo que se desea, pero no se toma en cuenta la manera en que se hace”.

De acuerdo con lo anterior expresado, es importante desarrollar la capacidad y la conciencia, pues los conflictos pueden ser enfrentados y solucionados con esfuerzo, enfocándolos como medio de desahogo emocional si se trabajan constructivamente y sin culpar al otro. El acuerdo ha de ser la forma de solucionar los conflictos, es clave para la permanencia de las relaciones entre las personas involucradas al conflicto.

### **TIPOS DE CONFLICTO**

El conflicto es un proceso interpersonal que surge por desacuerdos sobre las metas planteadas o los métodos que se usan para lograr tales propósitos. Baena (2012, p. 89) lo define como “la oposición entre impulsos o deseos contradictorios”. En términos

generales, se trata del conjunto de obstáculos y problemas que se pueden presentar durante el proceso para lograr un objetivo. En efecto, los conflictos pueden ser intrapersonales, cuando se procesan al interior de un individuo; interpersonales, cuando surgen entre dos personas, e intergrupales cuando emergen entre diferentes departamentos de cualquier organización o entre los grupos de trabajo.

Por consiguiente, en las organizaciones existen, según Jones y George (2006, p. 128) varios tipos de conflictos, “entre las personas, dentro de los grupos y entre las organizaciones, comprender las diferencias entre estos tipos ayuda a los administradores y gerentes a manejar los conflictos organizacionales”, esto evidencia que en las organizaciones existe incompatibilidad entre las metas de los grupos de interés, lo que impide desde diferentes posiciones que se cumplan sus objetivos.

En este propósito, Ivancevich y otros (2006, p. 83) consideran que los conflictos pueden ser “funcionales o disfuncionales dependiendo de la manera como surgen, si mejora y sirve para el desempeño de la organización, y por el contrario, si la situación presente se convierte en un impedimento u obstáculo para el funcionamiento”; pueden generar desventaja del individuo, grupo u organización. Por ello, el conflicto es necesario en todas las organizaciones pues potencia las relaciones interpersonales.

Es evidente entonces, que los tipos de conflicto, según Lussier y Achúa (2005, p. 48) son “las limitaciones que impiden la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, son negativos, sin embargo, pueden ser positivos si el desacuerdo o la oposición sustentan el logro de objetivos”. En este sentido, los conflictos se deben canalizar a fin de contribuir con el rendimiento de la organización. Los tipos de conflicto se pueden puntualizar en función de los resultados que generan en una organización, según Chruden (2005, p. 111) pueden “ser a nivel individual, organizacional, funcionales y disfuncionales”. Es decir, se generan cuando en el ejercicio de las labores sobreviene una contraposición entre los intereses propios y los de la institución, limitando la eficacia en el desempeño laboral.

## **ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Las estrategias para la resolución de conflictos, según Quinn (2005, p. 201) “son los mecanismos de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Es decir, son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada para la resolución de conflictos en la organización educativa, a través de una estrategia bien formulada, la cual ayuda al director a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única.

En el mismo orden de ideas, Roca (2008, p. 219) considera que las estrategias de resolución de conflictos “son una vía significativa para obtener efectos superiores de calidad en la educación”, son las que revelan con una mayor precisión, que los conflictos son un proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral en cuanto al desarrollo de actividades innovadoras orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Steiner (2007, p. 60) puntualiza que las estrategias para la resolución de conflictos “es un proceso que permite desarrollar una fórmula de cómo la empresa u organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”, de ese modo, el gerente educativo debe hacer uso de las estrategias necesarias en la resolución de conflictos, entre las cuales se destacan y agrupan en: la evasión, mediación y arbitraje, en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura organizacional.

### **GERENCIA ESCOLAR**

La gerencia escolar o educativa es aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad, de acuerdo con Carrillo (2009) lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la enseñanza, la investigación, la gestión comunitaria y las relaciones con la comunidad), eficiencia (tener y emplear de la mejor

manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el Estado en general).

En ese sentido, las jurisdicciones educativas utilizan la gerencia educativa como herramienta eficaz para conducir en el sector educativo y las propuestas dadas por el Gobierno y se encargan de la administración de recursos humanos y financieros, y esto en cada nivel educativo, dependiendo de sus demandas. Quintero (2013) señala que los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, superar el Paradigma Lineal y construir nuevas formas de producir y/o adquirir conocimiento, así como habilidades para el manejo de conflicto en las instituciones.

### **ESTILOS DEL GERENTE ESCOLAR**

El desempeño del gerente escolar debe ser competitivo, dinámico y creativo, porque constituyen la única ventaja que puede tener una organización, en tal sentido, de acuerdo con Kinicki y Kreitner (2012, p. 8) incorporar en “el trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz”. Esto indica la importancia del rol como gerente dentro de cualquier organización, ya que por medio de este, se logran los objetivos eficazmente.

En ese sentido, Madrigal (2012, p. 23) manifiesta que “con la gerencia se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseadas”. Partiendo de esta idea, se afianza la necesidad de un gerente escolar apto para afrontar cualquier situación favorable o desfavorable tome la decisión más apropiada para el momento y solucione problemas.

Por consiguiente, el gerente escolar requiere de un liderazgo que logre insuflar a los seguidores (directivos, docentes, personal administrativo, obrero, estudiantes y comunidad) para que cumplan las acciones necesarias en el logro de los objetivos. Esto consiste en el estímulo y las expectativas, de acuerdo con Robbins y Coulter (2009) en el apoyo que debe darse a sus subalternos para alcanzar sus metas y objetivos reduciendo

obstáculos y dificultades. Este tipo de liderazgo es aceptado por los seguidores en la medida en que se sientan motivados y satisfechos, por ello existen diversos estilos de gerencia escolar como: líder director, líder apoyador, líder participativo y líder orientado a logros.

### **ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN DE LA GERENCIA ESCOLAR**

En las relaciones modernas y globalizadas, para todo gerente educativo, es significativo desarrollar la habilidad de comunicarse con el resto de las personas. Como primer paso, para sacar partido de la comunicación, es preciso definir en qué consiste esta. A continuación, se proporcionan algunos conceptos: según Baena (2012, p. 8) “La comunicación es la acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.”

En el mismo orden de ideas, Huerta y Rodríguez (2012, p. 78) consideran que la comunicación “comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información e ideas, la comunicación no se ha dado”. Es lo que está ligado con la comunicación que normalmente se da en las instituciones educativas en donde el mensaje no se transmite correctamente porque la información de lo que se quiere no llega.

Asimismo, para Kreitner y Kinicki, (2012, p. 300) “La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos”. Esto implica la importancia de un transmisor y receptor y como es vista o interpretada por quienes reciben el mensaje trayendo consigo ambigüedades e interpretaciones incorrectas.

En ese sentido, la comunicación es transferencia y comprensión de información entre las personas, según Newstrom (2012, p. 45) “es una forma de llegar a otro transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”. Igualmente, para Thomson (2011, p. 56) “la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir,

intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”

En otros términos, la comunicación escrita complementa todas estas acciones en la búsqueda de la solución de los conflictos, mediante el uso de la comunicación ascendente, descendente, horizontal o lateral; se puede llevar a cabo por medio de las siguientes tecnologías, según Kreitner y Kinicki (2012, p. 315) “Internet, extranet, correo electrónico, computación colaborativa: videoconferencia, teleconferencia y pizarras electrónicas; redes sociales: Facebook y Twitter” para ello, los gerentes deben hacer uso adecuado de las TIC’s, en la resolución de conflictos.

### **METODOLOGÍA**

La investigación orientada a 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, utilizó la metodología cuantitativa, pues según Tamayo y Tamayo (2005, p. 223) enfatiza la “necesidad de medir variables a través de codificaciones requeridas para el análisis de los hechos observados, valiéndose de procedimientos científicos”. La cuantificación se realizó mediante el procesamiento estadístico de los datos, con cálculos sobre los niveles de respuestas suministradas por la población estudiada.

El tipo de investigación fue descriptiva, cuyo fundamento principal se dirigió hacia acciones que hacen tangible la realidad estudiada, analizar el manejo de conflictos mediante la gerencia escolar, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2005, p. 108) los estudios descriptivos son aquellos que “comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente o en la realidad estudiada.

Cabe agregar, que el diseño de la investigación, según Hernández y otros (2008, p. 192) “es no experimental para las variables en estudio, ya que se van a observar situaciones ya existentes, determinando sus características, sin intervenir o manipular el

contexto”. Es transeccional, de acuerdo con Balestrini (2006, p. 78) quién indica que los estudios de tipo transeccional, se caracterizan porque “las variables se miden en un solo momento en su estado natural”.

Es evidente que el estudio es de campo, de acuerdo con Hernández y otros (2008, p. 65) pues “es la observación, anotación y obtención de datos conseguidos directamente de las personas, objetos o fenómenos sujetos a estudio” se realiza en el lugar de ocurrencia del fenómeno a estudiar, de allí, que el presente estudio se recoge la información directamente de los sujetos involucrados en el proceso, es decir, directivos y docentes de las escuelas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani de El Vigía, estado Mérida.

La población en el criterio de Chávez (2007, p. 44), se establece como un conjunto integrado de las unidades que conforman el universo de la investigación sobre las cuales se pretende generalizar los resultados. Para los efectos del presente estudio, la población estuvo conformada por cinco (05) directivos y 59 docentes de las Unidades Educativas Bolivarianas Josefa Camejo y Brisas del Chama pertenecientes al municipio Alberto Adriani Parroquia Pulido Méndez.

La técnica para recolectar los datos fue la encuesta, la cual utiliza como instrumento el cuestionario, que según Chávez (2007, p. 93) “son documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos o ítems relativos a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas”. En tal sentido, se elaboró un instrumento dirigido a docentes de las Unidades Educativas Josefa Camejo y Brisas del Chama, a fin de evaluar a los directivos en el manejo del conflicto mediante la gerencia escolar, el cual se estructuró en (42) ítems con 5 alternativas de respuesta en escala tipo Likert: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces si algunas veces no (Av), casi nunca (CN) y nunca (N); sometido a validez por juicio de expertos y a confiabilidad por el método Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0,942, indica que tiene una confiabilidad muy alta para su aplicación.

La técnica de análisis de los datos, según Hernández y otros (2008, p. 147), expresan que “el tipo de análisis o pruebas estadísticas a realizar dependen del nivel de medición



de las variables”. Para esta investigación, se utilizó el análisis de la estadística descriptiva en cada una de las variables, con el propósito de interpretar los datos se construyó el siguiente baremo, ver cuadro 1:

**Cuadro 1. Baremo para interpretar los datos**

Nº	Alternativas de respuesta	Rango	Categoría	Desviación
5	Siempre	4,2 – 5	Muy alta	1,34 - 2.0 Alta
4	Casi siempre	3,4 - 4,2	Alta	
3	A veces si a veces no	2,6 - 3,4	Moderada	0,67 - 1,33 Moderada
2	Casi nunca	1,8 - 2,6	Baja	0 - 0,66 Baja
1	Nunca	1 -1,8	Muy baja	

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos del procesamiento de los datos se organizaron en los cuestionarios llenados por los encuestados seleccionados en la población correspondiente a las Unidades Educativas Bolivarianas, Josefa Camejo y Brisas del Chama de la Parroquia Pulido Méndez, la información se tabuló, se incorporó al programa computarizado SPSS, versión 19.0; posteriormente se seleccionaron los resultados por indicadores y dimensión, se aplicó la media y la desviación estándar.

En tal sentido, para darle respuesta al objetivo referido a identificar los tipos de conflicto que se presentan en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se procesaron los datos según las respuestas obtenidas de los docentes encuestados, luego se incorporaron al SPSS,

versión 19,0, se aplicó la media aritmética y la desviación estándar, generando los datos que se presentan a continuación:

**Cuadro 2. Estadístico descriptivo. Dimensión: Tipos de conflicto**

Variable	Manejo de conflictos	X
<b>Dimensión</b>	<b>Tipos de conflicto</b>	<b>2,26</b>
<b>Indicadores</b>	<b>Individuales</b>	2,44
	<b>Organizacionales</b>	2,12
	<b>Funcionales</b>	2,22
	<b>Disfuncionales</b>	2,26
<b>X Dimensión</b>	<b>2,26</b>	<b>Desviación 0,59</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

Los resultados para la dimensión tipos de conflictos que se muestran en el cuadro 2, se tiene una media de 2,26 ubicada en la categoría baja con una desviación de 0,59, indica baja dispersión de las respuestas de los docentes, se interpreta que los directivos casi nunca identifican los tipos de conflicto, se aprecia además, que los conflictos individuales tienen mayor presencia en la dimensión, mientras los organizacionales tienen menor posicionamiento, situación que debe llamar a la reflexión en las escuelas objeto de estudio, pues las personas están organizadas dentro de los grupos para buscar una meta común, por ello la probabilidad de conflicto aumenta y se pone en riesgo el logro de los objetivos.

Los resultados para la dimensión tipos de conflicto no coinciden con Redorta (2004), quien plantea que es necesario identificar las diferentes manifestaciones del conflicto en las relaciones entre seres humanos de diferente naturaleza o condiciones, estos pueden ser conflictos entre personas, conflictos dentro de los grupos y conflictos entre los grupos, siendo este último el más destructivo, pudiendo afectar el desempeño de las personas en las organizaciones.

Cabe agregar, que los conflictos individuales son los que tienen mayor presencia en la dimensión tipos de conflicto, con una media de 2,44; seguido de los disfuncionales y

funcionales, donde los organizacionales son lo que tienen menor posicionamiento en la dimensión, este resultado, coincide con Lussier y Achúa (2005, p. 48) pues son “como las limitaciones que impiden la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, son negativos, sin embargo, pueden ser positivos si el desacuerdo o la oposición sustentan el logro de objetivos”. En este sentido, se estima que los conflictos se deben canalizar a fin de contribuir con el rendimiento de la organización.

Para darle respuesta al objetivo referido a describir las estrategias para la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se procesaron los datos según las respuestas obtenidas de los docentes encuestados, se aplicó la media aritmética y la desviación estándar, generando los datos que se presentan a continuación:

**Cuadro 3. Estadístico descriptivo. Dimensión: Estrategias para la resolución de conflictos**

Variable	Manejo de conflictos	$\bar{x}$
Dimensión	Estrategias para la resolución de conflictos	1,97
Indicadores	Evasión	2,05
	Mediación	1,81
	Arbitraje	2,06
$\bar{x}$ Dimensión	1,97	Desviación 0,62

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

En el cuadro 3, se observa la media obtenida en la dimensión estrategias para la resolución de conflictos, donde se obtuvo un valor de 1,97, ubicado en la categoría baja, con una desviación de 0,62 indica que la dispersión de las respuestas fue baja, por tanto estos datos implican que los docentes consideran que los directivos casi nunca utilizan las estrategias de resolución de conflictos ante las situaciones presentadas en las escuelas. También se observa que el arbitraje y la evasión son las estrategias que están mejor

posicionadas y la mediación tiene menor posicionamiento en la dimensión estrategia para la resolución de conflictos.

El resultado para la dimensión estrategias para la resolución de conflictos no coincide con Roca (2008, p. 219), quien considera que las estrategias de resolución de conflictos “son una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”, son las que revelan con una mayor precisión, que los conflictos son un proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en los mismos y que llegan a afectar el rendimiento de la organización escolar.

En tal sentido, el gerente debe promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la educación, para lograr en su desempeño un resultado superior en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional en el contexto laboral. Esto quiere decir, que mediar es permitir que el otro obtenga su beneficio, respetar, empatizar, saber ceder y conceder, buscar acuerdos y puntos en común para lograr los objetivos de la organización siempre en función de beneficio individual, colectivo e institucional.

Sobre las consideraciones anteriores, a continuación se presenta el resumen obtenido para la variable manejo de conflictos:

**Cuadro 4. Estadístico descriptivo. Variable: Manejo de conflictos**

Dimensiones	Media
Tipos de conflictos	2,26
Estrategias para la resolución de conflictos	1,97
X Variable	2,1 Desviación 0,60

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

En el cuadro 4 se exponen los datos para la variable manejo de conflictos, donde se obtuvo una media de 2,1 ubicada en la categoría baja, con una desviación de 0,60; indica baja dispersión de las respuestas emitidas por los docentes, quienes consideran que los

directivos casi nunca manejan los conflictos; también se observa que la dimensión tipos de conflicto tienen mejor posicionamiento en la variable manejo de conflictos y las estrategias para la resolución de conflictos obtuvo menor posicionamiento, por lo que se hace necesario realizar los ajustes pertinentes a fin de mejorar la situación en las escuelas objeto de estudio.

El resultado de la variable manejo de conflictos no coincide con Cortés y Pérez (2011), quienes enfatizan que la palabra clave en toda negociación es el acuerdo, es decir, llegar a una opción acertada libremente por ambas partes, para no llegar a la lucha por el poder entre los miembros de la organización. Esto quiere decir que negociar es permitir que el otro obtenga su beneficio, respetar, empatizar, saber ceder y conceder, buscar acuerdos y puntos en común para lograr los objetivos de la organización siempre en función de beneficio individual, colectivo e institucional.

De igual manera, el resultado no coincide con Roca (2008, p. 219) quien considera que en el manejo de conflictos se utilizan estrategias de resolución de conflictos consideradas como “una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”. De allí, que un gerente debe promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la organización para lograr un resultado superior, en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracteriza su contexto laboral.

Con relación al objetivo referido a caracterizar los estilos del gerente escolar en la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se procesaron los datos según las respuestas obtenidas de los docentes encuestados, luego se incorporaron al SPSS, versión 19,0, se aplicó la media aritmética y la desviación estándar, generando los siguientes datos:



**Cuadro 5. Estadístico descriptivo. Dimensión: Estilos del gerente escolar**

Variable	Gerencia escolar	$\bar{x}$
Dimensión	Estilos del gerente escolar	1,94
Indicadores	Líder director	2,06
	Líder apoyador	1,69
	Líder participativo	2,01
	Líder orientado a logros	1,98
$\bar{x}$ Dimensión	1,97	Desviación 0,62

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

Los resultados para la dimensión estilos del gerente escolar, se observan en el cuadro 5, se obtuvo una media de 1,97 ubicada en la categoría baja, con una desviación de 0,62 indica baja dispersión de las respuestas, donde el líder director, como estilo del gerente escolar tiene mayor posicionamiento en la variable (2,06), seguido del líder participativo y orientado a logros, mientras el apoyador tiene el menor posicionamiento, implica que los directores se caracterizan por que casi nunca demuestran un estilo gerencial en la resolución de conflictos en las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani.

En efecto, el resultado para la dimensión estilos del gerente escolar no coincide con Mintzberg (2011) pues los directivos o los gerentes educativos deben coordinar el trabajo docente, administrativo, así como las relaciones con la comunidad, a fin de mantener un ambiente de trabajo donde se imponga la ponderación en el desarrollo de los proyectos educativos orientados al aprendizaje de calidad y a la solución de problemas del entorno. Esto requiere de un liderazgo que logre insuflar a los seguidores para que cumplan las acciones necesarias a fin de alcanzar los objetivos.

Con relación a los resultados para el objetivo dirigido a diagnosticar los estilos de la comunicación de la gerencia escolar de las instituciones educativas en el manejo del conflicto, de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida,



después de introducir los datos al programa computarizado SPSS V.19, se obtuvo lo siguiente:

**Cuadro 6. Estadístico descriptivo. Dimensión: Estilos de comunicación de la gerencia escolar**

Variable	Gerencia escolar	$\bar{x}$
Dimensión	Estilos de la comunicación de la gerencia escolar	1,90
Indicadores	Comunicación ascendente	1,99
	Comunicación descendente	2,01
	Comunicación horizontal o lateral	1,69
$\bar{x}$ Dimensión	1,90	Desviación 0,61

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

Los resultados para la dimensión estilos de la comunicación de la gerencia escolar, expuestos en el cuadro 6, posee una media de 1,90; ubicada en la categoría baja con una desviación de 0,61 indica baja dispersión de las respuestas emitidas por los docentes, quienes opinaron que los directivos casi nunca utilizan los estilos de comunicación en el desarrollo de la gestión, se aprecia que la comunicación descendente está mejor posicionada seguida de la ascendente, mientras la horizontal tiene menor posicionamiento.

El resultado para la dimensión estilos de la comunicación de la gerencia no coincide con Chiavenato (2007), para quienes la comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante y se ajusta al desarrollo de la organización.

Cabe agregar que otra estrategia comunicativa para la solución de los conflictos consiste en mantener una política de puertas abiertas, en la que el empleado y docentes tengan acceso directo al jefe inmediato para explicarle los problemas que posee. En caso de no ser resuelto el problema, el mismo empleado puede acudir a un nivel superior y ser escuchado; todos los miembros de la organización escolar tienen el deseo inherente de saber lo que ocurre en el lugar de trabajo; la información se consigue por medio de la comunicación entre los miembros de las instituciones educativas.

A manera de resumen, a continuación se presenta el resumen obtenido para la variable gerencia escolar:

**Cuadro 7. Estadístico descriptivo. Variable: Gerencia escolar**

Dimensiones	Media
Estilos del gerente escolar	1,94
Estilos de la comunicación de la gerencia escolar	1,90
<b>X Variable</b>	<b>1,92 Desviación 0,62</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

En el cuadro 7 se exponen los resultados para la variable gerencia escolar, con una media de 1,92 ubicada en la categoría baja con una desviación de 0,62, indica baja dispersión de las respuesta emitidas por los docentes, se observa que la dimensión estilos del gerente escolar obtuvo mejor posicionamiento (1,94) ante la variable, mientras estilos de la comunicación se ubicó en menor posicionamiento, estos datos indican que los directivos casi nunca utilizan un estilo de gerencia escolar ni los estilos de comunicación, según las situaciones que se presenten en las escuelas.

Los resultados para la variable gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani, no coinciden con Carrillo (2009) pues considera que la gerencia escolar o educativa es aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la enseñanza, la investigación, la gestión comunitaria y las

relaciones con la comunidad), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el estado en general).

En ese sentido, el gerente escolar, de acuerdo con Quintero (2013) asume los postulados del líder transformador, estimula y desarrolla un clima de colaboración dentro de la institución, contribuye al desarrollo profesional y personal de los docentes, ampliando así la capacidad de la escuela para resolver problemas, lo que resulta pertinente su aporte en el objeto de estudio hacia la gerencia escolar, pues necesita de cambios significativos y de adaptaciones de habilidades para el manejo de conflicto en las instituciones, debe utilizar el estilo de gerencia y de comunicación ajustados al contexto y a las tendencias actuales de la gerencia educativa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo dirigido a identificar los tipos de conflicto que se presentan en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo de las respuestas de los docentes encuestados, una baja identificación de los tipos de conflicto, se concluye que los directivos casi nunca identifican los tipos de conflicto, donde los conflictos individuales tienen mayor presencia en la dimensión, mientras los organizacionales están menor posicionados, se hace necesario identificar las diferentes manifestaciones del conflicto en las relaciones entre seres humanos de diferente naturaleza o condiciones y analizarlos a fin de ubicar la solución utilizando la gestión escolar.

Con relación al objetivo referido a describir las estrategias para la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo un baja categoría en los resultados, se concluye que los directivos casi nunca utilizan las estrategias de resolución de conflictos ante las situaciones presentadas en las escuelas, se hace necesario realizar los ajustes pertinentes a fin de mejorar la situación en las escuelas objeto de estudio. También se

observa que el arbitraje y la evasión son las estrategias que están mejor posicionadas en la dimensión estrategia para la resolución de conflictos.

En cuanto al objetivo orientado a caracterizar los estilos del gerente escolar en la resolución de conflictos en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo una baja apreciación de los estilos del gerente escolar, donde el líder director como estilo del gerente escolar tiene mayor posicionamiento en la variable, seguido del líder participativo y orientado a logros, mientras el apoyador tiene el menor posicionamiento; se concluye que los directivos se caracterizan porque casi nunca demuestran un estilo gerencial en la resolución de conflictos en las escuelas Bolivarianas objeto de estudio. En tal sentido, se requiere de un liderazgo que logre insuflar a los docentes, estudiantes y demás integrantes de la comunidad para que cumplan las acciones necesarias en el logro de los objetivos con calidad.

Para el objetivo referido a diagnosticar los estilos de la comunicación de la gerencia escolar de las instituciones educativas en el manejo del conflicto, de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, se obtuvo una baja categoría, se concluye que los directivos casi nunca utilizan los estilos de comunicación en el desarrollo de la gestión, se aprecia que la comunicación descendente tiene mayor posicionamiento seguido de la ascendente y la horizontal se ubica en menor posicionamiento. Se concluye que los directivos casi nunca utilizan los estilos de liderazgo ni los estilos de comunicación, según las situaciones que se presenten en las escuelas objeto de estudio.

Con relación al objetivo general, referido a 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, se obtuvo un bajo manejo de conflictos mediante la gerencia escolar, por lo que se concluye que los directivos casi nunca manejan los conflictos utilizando los elementos de la gerencia escolar como estilos de liderazgo ni estilos de comunicación. Por lo que se recomienda diseñar lineamientos que permitan al directivo manejar los conflictos mediante la gerencia escolar, con acciones



consensuadas para llevar a cabo procesos de resolución de conflictos con éxito y visión compartida a nivel institucional, a través de acuerdos para el logro de los objetivos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales. Revista Papeles del Psicólogo. Volumen 32, número 1, (Pp. 7 -16).

Baena, G. (2012). Comunicación y Liderazgo. México. Publicaciones Cultural.

Balestrini, M. (2006). Metodología de la Investigación. Venezuela. Editorial Panapo.

Carrillo, L. (2009). La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas. Documento en línea. Disponible en:  
[http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)  
Consulta: 6/03/2014

Castro – Carrasco, P. Flores, A. Porra, C. Narea, M. y Lagos, A. (2012). La auto-eficacia docente para la resolución de conflictos entre profesores. Revista Educ. Volumen 15, número 2, (Pp. 265-288).

Chacón, F. (2006). La Gerencia Educativa Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. Venezuela. Universidad Central de Venezuela.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela. Taller Artes Grafica, S.A.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (El capital humano de las Organizaciones). México. Editorial Mc Graw Hill.

Coria, G. (2008). Liderazgo del personal directivo ante los conflictos organizacionales en unidades educativas. Venezuela. Fondo editorial Ipasme.

Cortés, D. y Pérez, J. (2011). Desarrollo y sociedad. España. Editorial Ariel.

Chruden, H. (2005). Administración de personal. México. Editorial Thomson Décima.



- Dimas, I. Lourenço, P. y Miguez, J. (2005). Conflictos e Desenvolvimento de Grupos y Equipos de Trabajo. *Revista Administración*. Volumen 11, número 3, (Pp. 121-158).
- Hernández, L. Briceño, E. Barrios, V. y Meneses, E. (2011). Toma de decisiones en una institución educativa. Venezuela. Universidad Nacional Abierta.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. Editorial Pearson.
- Ivancevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Lussier, R. y Achúa, C. (2005). *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial número 5.929 del 15 de agosto de 2009. Venezuela.
- Madrigal, B. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. Editorial Thomson Educación.
- Mcintyre, S. (2007). Como las personas gerencian el conflicto organizacional estrategias individuales y negociación. *Revista Análisis Psicológica*. Volumen 15, número 2, (Pp. 295-305).



- Mitzberg, H. (2011). Diseño organizacional. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/> Consulta: 12/05/2014.
- Montiel, C. (2012). Gerencia Estratégica Educativa y los Conflictos Organizacionales en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana. Doctorado en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Neves, J. Garrido, M, y Simões, R. (2008). Manual de Competencias Personales, Interpersonales e Instrumentales - Teoría e Práctica. España. Editorial Ariel.
- Newstrom, J. (2012). Comportamiento humano en el trabajo. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Quinn, R. (2005). Sabiduría para el cambio. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roca, S. (2008). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Quintero, E. (2013). Análisis cibernético, holístico y transformacional en la organización escolar. Un manual para el director. Revista de administración educacional de la Universidad de los Andes. Volumen 1, número 1, (Pp. 133-150).
- Redorta, J. (2004). Entender el conflicto: La forma como herramienta. España. Editorial Paidós.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2009). Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Roca, J. (2008). La comunicación como arte de convivencia. España. Editorial Ariel.
- Steiner, N. (2007). Principios y nociones comunicacionales. Argentina. Editorial Kapeluz.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). El Proceso de Investigación Científica. México. Editorial Limusa.



Thomson J. (2011). Sociología de la comunicación. Editorial Kapeluz. Chile.

Torrego, J. y Galán, A. (2008). Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares. Revista de Educación. Número 347, (Pp. 369-394).

Urdaneta, Magie. (2014). Toma de decisiones y resolución de conflictos por los gerentes educativos con base en el marco legal Venezolano. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.