

MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "TRIBU JIRAHARA" MUNICIPIO BRUZUAL, ESTADO YARACUY

MSc. Andrés Escorihuela

Unidad Educativa "Tribu Jirahara"

Chivacoa-Yaracuy- Venezuela

andrescorihuela2810@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-3555-5688>

Resumen

En el presente estudio se planteó como objetivo, describir el manejo del conflicto organizacional desarrollado por la gerencia de la Unidad Educativa "Tribu Jirahara" municipio Bruzual, estado Yaracuy. El enfoque adoptado fue el cuantitativo y el estudio fue de tipo descriptivo con diseño no experimental transeccional y de campo. La población estuvo conformada por once (11) gerentes de Media General. La muestra fue censal. Para recoger la información, se aplicó la encuesta por medio de un cuestionario con escala tipo Likert. Su validez fue la de contenido mediante el juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad se obtuvo a través de una prueba piloto que se aplicó a un grupo de cinco (5) sujetos con características parecidas a la de la muestra, a cuyos resultados se les aplicó el Alpha de Cronbach para establecer que el grado de confiabilidad fue sustancial o marcada ($\alpha = 0,64$). En lo que se refiere al análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva formando cuadros y gráficos de frecuencia a partir de los cuales se analizaron los resultados, para así interpretar y concluir, en términos generales, que los gerentes no poseen las competencias debidas para manejar los conflictos en la institución; ya que son pocos los que están motivando al personal que le acompaña para desarrollar el proceso del conflicto institucional de manera positiva, y pocos promueven la interacción; solamente emplean las estrategias de control de conflictos como el arbitraje, facilitación, indagación y mediación.

Palabras clave: *manejo de conflicto, conflicto organizacional, gerencia*

Recibido: 02/03/2024

Aceptado: 26/11/2024

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATION OF THE "JIRAHARA TRIBE" EDUCATIONAL UNIT, BRUZUAL MUNICIPALITY, YARACUY STATE

Abstract

In the present study, the objective was to describe the management of the organizational conflict developed by the management of the Educational Unit "Tribu Jirahara" Bruzual municipality, Yaracuy state. The focusing adopted was quantitative and the study was of a descriptive type with a transectional and field non-experimental design. The population consisted of eleven (11) General Media managers. The sample was census. To collect the information, the survey was applied through a questionnaire with a Likert-type scale. Its validity was that of content through the judgment of three (3) experts and reliability was obtained through a pilot test that was applied to a group of five (5) subjects with characteristics similar to those of the simple, who were Cronbach's Alpha was applied to them to establish that the degree of reliability was substantial or marked ($\alpha = 0.64$). With regard to data analysis, descriptive analysis was used through descriptive statistics, forming frequency charts and graphs from which the results were analyzed in order to interpret and conclude based on such data, that in general terms, managers do not have the appropriate competencies to manage conflicts in the institution; since there are few who are motivating the personnel that accompanies them to develop the institutional conflict process in a positive way and few promote interaction and only use conflict control strategies such as arbitration, facilitation, inquiry and mediation.

Keywords: *conflict management, organizational conflict, management*

Introducción

En las instituciones educativas, se ha puesto en práctica una serie de estrategias que conducen al funcionamiento de las escuelas, cuyo fin es dirigir sus logros en función de la producción de conocimiento; es por ello, que ponen en marcha el uso de los procesos gerenciales atendiendo a las exigencias del presente siglo XXI, los cuales ayudan al alcance de objetivos y metas en todas las organizaciones del mundo. En particular, en Venezuela, este accionar requiere de herramientas y capacidades del gerente que les permita efectividad y eficiencia en todo lo que emprende.

De aquí que, la diversidad de pensamiento, niveles jerárquicos, formas de pensar y pluralidad cultural del recurso humano educativo, han conducido a la exposición de diferentes actitudes y formas de comportarse de sus integrantes, dando pie al surgimiento de conflictos tanto constructivos como destructivos, los cuales condicionan el logro de objetivos en dichos espacios. Por ello, Silva (2008), expone: “El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad” (p.29); resaltando con esto, la imposibilidad de verse como algo extraño a la institución; pues, son una forma natural de las relaciones sociales y, por lo tanto, quienes dirigen la organización deben asumir ciertas formas de gestionarlos para resolverlos.

Sin embargo, es necesario resaltar que para Dubrin (2003), el conflicto organizacional, es considerado como un elemento perjudicial en el entorno laboral, promotor de consecuencias negativas y situaciones de riesgo, tales como: la pérdida de recursos, ineficiencia, poca productividad y hostilidad entre compañeros, además de otros. De esta forma, el gerente debe estar lo suficientemente preparado para aplicar modos o procedimientos con los cuales pueda minimizar sus efectos de forma diligente; es decir, ha de poseer competencias para resolver los problemas dentro de la institución. Al respecto Barrera (2004), asegura que, con el manejo de conflictos, las organizaciones mantendrán un proceso de cambio basado en una comunicación auténtica y en la promoción de la cooperación entre los integrantes, destacando las buenas relaciones interpersonales donde el gerente debe emplear estrategias para gestionar dichos problemas.

En este sentido, una de las características resaltantes en el manejo de conflictos sugerida por Hernández y Mosquera (2011), corresponde a la responsabilidad y compromiso que debe promover el gerente en su equipo en todos los estratos a fin de garantizar el cumplimiento de cada una de las funciones de sus trabajadores y visualizar de esta forma la percepción adoptada por los mismos; así como, también percibir el origen de los conflictos.

Por tanto, se interpreta que el manejo adecuado del conflicto, es considerado como un factor generador de cambios positivos mediante el uso y promoción de una eficiente comunicación, actitud motivada y proactiva hacia el compromiso, la responsabilidad, cumplimiento de roles y tareas, tanto individuales como grupales, con una visión amplia y con profundo sentido de pertenencia con respecto a la organización para la cual laboran. Todo esto, basado en sanas y constructivas relaciones interpersonales que le ayudarían al gerente a minimizar situaciones conflictivas.

De esta forma, es necesario que el personal directivo de las instituciones

educativas sepa prevenir, visualizar el conflicto, y estar preparado para actuar y tomar las decisiones acertadas para cuando este se presenta en la institución educativa. Atendiendo a las sugerencias de Dessler (2001), se han de desarrollar estrategias donde todos participen, teniendo presente la presencia de aspectos positivos como negativos, a fin de evitar amenazas obligándolo a negarse a la búsqueda de soluciones en un momento determinado.

Ante este planteamiento, lo elemental es comprender que el gerente educativo debe tener conocimiento sobre el conflicto y formas de abordarlo, para aprender a afrontarlo positivamente y aprovecharlo a fin de fomentar la actividad y responsabilidad de su personal en pro de los objetivos institucionales. En este sentido, es de vital importancia reconocer la presencia de conflictos en las instituciones educativas, y poder con ello, erradicar problemas funcionales y operativos, con el fin de garantizar la estabilidad y progresividad necesaria en tales instituciones.

De aquí que, merece resaltar aportes dados por diferentes estudios que han evidenciado factores relevantes con respecto a este punto. A tal efecto, Vera, Arias y Acosta (2017) destacan que, en las instituciones educativas, los conflictos entre los actores educativos son en la mayoría de las veces de naturaleza individual, aumentando con esto la presencia de los mismos, poniendo en riesgo las actividades y el logro de los objetivos educativos.

Por otra parte, Sardón y Sardón (2018), refiriéndose a los estilos de manejo de conflictos en instituciones educativas, indicaron que el uso predominante del estilo de evasión compulsivo y servicial empleado por los directivos, influyen en la tarea, debido a un enfoque de perder-perder, allí reflejado, viéndose de esta forma, afectada la actividad laboral en dichas organizaciones. Todo esto, evidencia que, en las instituciones educativas del país, el manejo del conflicto se da con diferentes escenarios de desacuerdos por las diversas expectativas, puntos de vista, objetivos e intereses de los jefes y sus trabajadores, resaltando con ello, la ausencia de acuerdos entre las partes conciliatorias.

Al reseñar la U.E. “Tribu Jirahara” ubicada en el municipio Bruzual del estado Yaracuy, se remite a la forma como la gerencia de Media General (turno de la tarde), maneja el conflicto; donde el investigador, quien es este activo en dicha institución en condición de docente, ha observado al momento de resolverlo, la imponencia de directrices y la evasión de la negociación entre las partes, seguida de una serie de interferencias para comunicarse adecuadamente y diferencias en la forma de pensar; al mismo tiempo, percibe desacuerdos y percepción de decisiones no orientadas al logros de los objetivos. Este tipo de situaciones afectan claramente el ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal, desfavoreciendo el desarrollo de la organización; a la vez que obstaculiza la actividad gerencial y laboral desarrollada.

Ahora bien, de acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal docente de dicha institución, estos manifestaron su descontento con la gerencia de media general, por no ser escuchados, les imponen actividades fuera del horario de trabajo y cuando no las acatan, les levantan actas o los amonestan de forma verbal; indicando con esto, la presencia de diferentes conflictos; así como también, se destacó que los gerentes emplean un forzamiento en los acuerdos que se puedan dar entre las partes.

Todo esto, conlleva a entorpecer la consecución de los objetivos y metas de

la institución y por consiguiente se pierde la visión de la institución y no se comprenden los puntos de vista de cada uno de los afectados y por consiguiente, no se aclaran malos entendidos dados entre las partes interesadas al momento de tratar de resolver los conflictos. De allí, parte la necesidad de indagar sobre las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se dan las distintas competencias que emplean los gerentes para manejar los conflictos en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, ¿estado Yaracuy?

- ¿Que estrategias utilizan los gerentes al momento de resolver conflictos en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, ¿estado Yaracuy?

- ¿Cuál es la importancia que tiene la gerencia en el manejo de conflicto organizacionales en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, ¿estado Yaracuy?

Objetivos de la Investigación

General:

Describir el manejo del conflicto organizacional desarrollado por la gerencia de la Unidad Educativa “Tribu Jirahara” municipio Bruzual, estado Yaracuy.

Específicos:

- Precisar las competencias que emplean los gerentes para manejar los conflictos en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, estado Yaracuy.

- Determinar las estrategias utilizadas por los gerentes al momento de resolver conflictos en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, estado Yaracuy.

- Destacar la importancia de la gerencia en el manejo de conflictos organizacionales en la Unidad Educativa “Tribu Jirahara”, del municipio Bruzual, estado Yaracuy.

Argumentación Teórica

El Conflicto Organizacional en la Gerencia Educativa

Las organizaciones ameritan ser impregnadas de ambientes positivos y humanos con espacios de convergencia y respeto, agradables al trabajador pero, sobre todo, generadores de una pertenencia que les haga participar de manera activa y protagónica en todas las tareas y funciones. A tal efecto, la gerencia ha cobrado diferentes tintes humanos haciéndola más viva hacia el sentir y pensar de quienes interactúan en ella, haciéndose participativa y protagónica en organizaciones cuyo producto final es la obtención de un ser humano autónomo, creativo de pensamiento divergente y con valores y principios, permitiéndoles interrelacionarse con el medio.

En este particular, para Guédez (2001), la gerencia en el ámbito de la educación “influye sobre manera en la percepción de la imagen institucional que puedan tener tanto el personal docente, administrativo y obrero, así como el alumnado en general” (p.46); de modo que el gerente viene a ser el marco referencial clave en la aplicación de políticas gerenciales, necesarias en la obtención de una calidad educativa; motivo por el cual, debe contar con las siguientes características para manejar cualquier conflicto que suceda en la institución.

Competencias del Gerente para Manejar Conflictos. El conflicto se da en el

contexto de las relaciones interpersonales de cualquier sociedad; así, en las instituciones educativas, este viene a ser parte del constante interactuar entre los actores que le dan vida, pues, es parte de la experiencia humana. De hecho, para Freud (citado en Domínguez y García, 2002), el conflicto surge “cuando las respuestas de comportamiento, necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra” (p.117); indicando con esto, diferencias de pensamiento y comportamiento entre las partes.

De aquí, la necesidad de que el gerente educativo exponga competencias que le ayuden a manejar cualquier conflicto en la organización, garantizando de esta forma una buena conducción de la situación tratada y promoviendo el asertividad en las acciones que emprenda para darle solución a los problemas, con lo cual garantiza los intereses tanto de los individuos como de los grupos propios de la institución. Así, para efectos del presente estudio; a continuación, se describen las siguientes competencias que se consideran indispensables para que los gerentes educativos manejen los conflictos:

1. Motivación. Desde esta perspectiva, motivar ha de ser una de las competencias básicas de todo gerente. Tal como lo sugiere Dubrin (citado), este acto está centrado en la influencia que se tiene sobre las personas basada en el conocimiento sobre “...qué hacer que la gente funcione” (p. 87). Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones; entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena; pues, es un factor interviniente en el manejo de conflictos, y por ello, el gerente debe buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y permitir ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

En este sentido Reeve (1994), destaca la presencia de elementos atributivos a la motivación de las personas, tales como, la causa (interna o externa), la estabilidad, el lugar: locus (interno o externo), la internabilidad y el control; de las cuales, la primera se localiza dentro de las personas (inteligencia, atractivo físico), o fuera (factores ambientales, como dificultad de la tarea o popularidad). Así, una misma causa interna puede llevar al éxito o al fracaso al gerente; y este último, percibido como producto de la falta de capacidad (interna), provoca más expectativas bajas que el percibido por falta de esfuerzo (interna también)

Bajo tales parámetros, el locus de control, hace que las personas regulen sus conductas para poder relacionarse con los demás a fin de controlar sus comportamientos y sentimientos o emociones en pro de un interés propio. Acota Tapia (1997): “Los seres humanos muestran algunos excesos en sus relaciones sociales y presentan conductas dañinas para los demás, ya sea consideradas como individuos o grupos sociales” (p.45). De esta forma, los gerentes educativos regulan sus comportamientos a fin de actuar correctamente desde una perspectiva ética; permitiéndoles, desde su voluntad y entendimiento, adecuar sus conductas a sus propios preceptos o valores al momento de manejar los de la institución. De este modo, pueden irradiar motivación hacia las partes intervinientes, develando seguridad en los planteamientos hechos al momento de solventar tales problemas.

2. Comunicar. En atención a la comunicación como competencia para que el gerente educativo maneje los conflictos, vale destacarla a través de su influencia en función del logro de las metas organizacionales, y ha de hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Fer-

nández (2012), destaca que “un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes” (p.67). De lo expresado, se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización para el manejo de conflictos, por cuanto constituye el pilar fundamental de la institución educativa.

De aquí que, el proceso interaccional surgido entre los grupos, va a depender de la forma como el gerente canalice el proceso comunicacional, pues tal como lo indica Robbins (1998), “en ella participan características emocionales, psicológicas y mentales de los individuos, así como de los aspectos técnicos del medio que se utiliza para comunicarse, por lo que el emisor debe emplear un lenguaje sencillo, que le permita al receptor decodificar el mensaje e interpretarlo” (648). Se interpreta de esta forma que, el gerente educativo debe saber emplear un lenguaje sencillo y comprensible por los subalternos, a fin de poder compartir información asertivamente al momento de solventar los conflictos, y poder con ello, alcanzar juntos los objetivos de la institución.

Desde esta perspectiva, la comunicación producida entre el gerente educativo y sus subalternos, genera una interacción social que como lo acota Robles (1995): “...permite que el hombre se eduque en contacto con otros hombres” (p.60). En tal sentido, la interacción generada entre las partes interactuantes del conflicto, va a permitir a todos se unan a ella con intereses y aspiraciones en común, donde el único fin u objetivo permita la interacción de todos, en procura de la resolución del conflicto.

3, Liderazgo. El liderazgo que ejerce el gerente educativo también está inmerso en la forma como maneje los conflictos en la institución, por cuanto, de acuerdo con lo planteado por Pérez (2008), “El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. ...” (p. 9). De esta definición se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento, tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización. Esta premisa, fija la necesidad de interiorizar las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo y poder buscar con ello, la estrategia debida al momento de negociar entre las partes, cualquier problema que se suscite.

Se comprende con esto, la presencia de un líder educativo influyente en las decisiones tomadas por las partes intervinientes en un conflicto; pues desde la visión de Davis y Newstrom (2004), el liderazgo, “es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, es el factor crucial que ayuda a que los individuos identifiquen sus objetivos y luego los motiva para alcanzarlos” (p. 193). La afirmación anterior, implica un gerente educativo, con influencia como líder para asegurar un buen manejo del conflicto y facilitar el proceso interaccional durante su desarrollo.

3. Trabajo en equipo. En este proceso, Dessler (citado), afirma que su propósito es facilitar a través del liderazgo y el ambiente, el logro de resultados en la organización; en este sentido, los participantes del trabajo en equipo, estarán en mejor posición y capacidad para afrontar las demandas de un mundo exigente, rápido y competitivo.

Este planteamiento, revela la necesidad del gerente educativo, de promover un trabajo en equipo durante el conflicto, avalando con ello, su manejo de forma planificada; pues, de acuerdo con lo expresado por Dessler (citado), una

idea se convierte en un plan cuando se elabora en equipo, siendo las personas responsables del mejoramiento de dicha planificación. Esto implica, la convocatoria del gerente de forma entusiasta y comprometedor, para asegurar la intervención de los equipos en el conflicto, donde juntos, adquieran responsabilidades compartidas bajo principios claros y conocidos, además de justificables, de las decisiones tomadas para solucionar el problema.

Estrategias para Controlar Conflictos. Las estrategias para controlar conflictos, permiten, según Porret (2008), resolverlos ayudando a lidiar con las diferencias presentes en cada uno de ellos, abriendo la posibilidad para que las personas solucionen sus problemas o diferencias de manera justa y equilibrada. Para ello, el autor destaca como estrategia para el manejo de conflictos, las siguientes estrategias.

1. Arbitraje. Para Chillon y Merino (1991), al arbitraje lo preside el compromiso arbitral dado por la aceptación voluntaria expresada por las partes intervinientes, lo cual viene a ser el acuerdo para resolver cualquier controversia suscitada. Con esto, se constata que el arbitraje lo preside la autonomía de los árbitros para desarrollar el proceso arbitral. Por tanto, todo gerente debe estar consciente de las características que deben tener los árbitros escogidos, pero sobre todo la responsabilidad y deseo de querer solucionar el conflicto y llegar a acuerdos mutuos entre las partes: es lo más indispensable.

2. Facilitación. Como estrategia, Porret (citado), la propone para ser empleada en conflictos con alto grado de dificultad, donde se refleja un estado moderado de participación de un tercero sin un resultado definido. Plantea Treviño (2019), que algunas de las características presentadas con esta estrategia es una negociación con carácter voluntario, en el que el tercero no forma parte de los acuerdos a los que lleguen las partes. En ella, se deberían plantear dos aspectos únicos, donde; el primero, debe conservar la negociación que se esté planteando; y el segundo, mantener la relación en los mejores términos posibles.

En este sentido, el dialogo producido entre las partes intervinientes de un conflicto en la escuela, genera una interacción social que como lo acota Robles (citado), "... permite que el hombre se eduque en contacto con otros hombres" (p.60). Así, el dialogo producido en el acto de facilitación, permite a las partes intervinientes se unan con intereses y aspiraciones en común, con un único fin u objetivo conducente a la interacción de todos en procura de la solución del conflicto.

3. Indagación. Planteada por Porret (citado), como la estrategia, que permite a varias personas enfrentar el conflicto juntos, buscando una solución integrativa; de esta manera, todos pueden expresarse asertivamente, mientras se refuerza el valor de escuchar a los demás. En este sentido, vale destacar que la estrategia, empleada en el ámbito educativo, debe ser aplicable con personas interesadas en el tema, pero ajenas al conflicto, a fin de analizar de forma objetiva la situación, sin sentir subjetividad al momento de evaluar la situación.

4. Mediación. De acuerdo con los señalamientos de Porret (citado), esta estrategia considera la búsqueda de una intervención inmediata a fin de encontrar una solución al conflicto y a la vez, satisfacer parcialmente a ambas partes. Expresa Treviño (citado), que en la mediación, la función del mediador es propiciar condiciones para que sean las partes las que lleguen a una solución conveniente a ambas: es avenir las partes. Esto indica, que el mediador interviene

solo para garantizar la intervención de las partes en función con la resolución del conflicto.

Aspectos Metodológicos

Enfoque, Tipo y Diseño de la Investigación

El enfoque mediante el cual se direccionó el presente estudio, correspondió con el modelo cuantitativo, por cuanto Hernández, Fernández y Baptista (2006), aseveran que este enfoque: “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer patrones de comportamiento de una población” (p.5); elementos altamente considerados para el desarrollo y ejecución del mismo.

A su vez, el tipo de investigación es descriptiva y el diseño adoptado es no experimental, transeccional y de campo; por cuanto para Hernández y otros (citado), permite describir el manejo de conflictos tal y como lo hacen los gerentes de la UE “Tribu Jirahara” del municipio Bruzual, estado Yaracuy.

Población y Muestra

La población considerada para el estudio, estuvo representada por los gerentes de la Unidad Educativa “Tribu Jirahara” del municipio Bruzual, estado Yaracuy, la cual está constituida por once (11) directivos referidos a dos (2) coordinadores de evaluación, cinco (5) coordinadores de nivel, un (1) subdirector académico, un (1) subdirector administrativo, un (1) coordinador de proyectos y un (1) director. La misma es finita, de acuerdo con Hernández y otros (citado), pues, el tipo de población, está conformado por un número determinado de elementos. De igual modo, vale destacar las características presentadas por la población en estudio, quienes son profesores graduados, de ambos géneros, con experiencia laboral de diez (10) años de servicio en el turno de la tarde.

Con respecto a la muestra, se seleccionó atendiendo a lo expresado por Balestrini (2006), quien indica que “la muestra es, en esencia un subgrupo de la población, digamos que un subgrupo de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.141). En este particular, atendiendo a las características de la población, en el presente estudio se consideró a la totalidad de la población (11 gerentes), determinando con ello una muestra de tipo censal. Tal como lo plantea Hurtado (2004), “No toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear” (p. 144). Criterio que fue abordado por el investigador para dar mayor solidez a los resultados encontrados en el estudio.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica considerada en el estudio para la recolección de la información, fue la encuesta y para ello, se diseñó un instrumento tipo cuestionario; el cual, Balestrini, (citado), lo define como: “Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la Investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas...” (p.138). En este sentido, el cuestionario permitió recoger la información aportada por los gerentes de la institución en estudio sobre el manejo del conflicto, teniendo presente las competencias y estrategias utilizadas. Para responder el cuestionario, se consideró para su valoración en

las respuestas la escala valorativa tipo Likert, que adopta cinco (5) criterios de respuesta: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN), nunca (N).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

A la versión preliminar del instrumento se le aplicó la validez de contenido, la cual se realizó atendiendo al juicio de tres (3) expertos, quienes luego de ciertas observaciones, indicaron que los ítems del cuestionario miden lo que se quiere medir. Asimismo, para establecer la confiabilidad del instrumento una vez que fue validado, se aplicó una prueba piloto a un grupo de cinco (5) sujetos con características parecidas a la muestra, para después someter los resultados obtenidos al análisis estadístico a través del coeficiente Alpha de Cronbach; cuyo cálculo fue obtenido de forma manual. Los resultados arrojaron un $\alpha = 0.64$, revelando con ello, de acuerdo con la escala de Garret (citado en Chávez, 1994), una confiabilidad sustancial o marcada, lo cual permite interpretar que existe un 64% de comprensión en el cuestionario, evidenciando de esta forma su aplicabilidad.

Técnica y Análisis de Datos

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a recolectar la información aportada por la muestra considerada, para lo cual se organizaron en cuadros de frecuencias y porcentajes en función de las dimensiones e indicadores operacionalizados de la variable, siendo representados luego por gráficos de barra para dar mayor comprensión a sus resultados.

Para el análisis e interpretación de dichos resultados, se empleó la estadística descriptiva, la cual Hamdan (1994), señala: “es la herramienta o instrumento para describir, resumir o reducir las propiedades de un conglomerado de datos para que se puedan manejar” (p.46). Para ordenar las respuestas dadas por los sujetos encuestados, se procedió a registrar cada respuesta en una tabla de doble entrada: sujeto/ítem; allí se hizo el cálculo de porcentajes en atención a las frecuencias encontradas, siendo registradas en los cuadros y representadas en gráficos.

Presentación de los Hallazgos

Para el análisis e interpretación de los hallazgos, se consideró el porcentaje más alto en cada ítem y se resaltó la ubicación de la escala en atención al deber ser y a la necesidad de cada planteamiento hecho en los ítems, y en consideración con las dimensiones e indicadores de la variable estudiada.

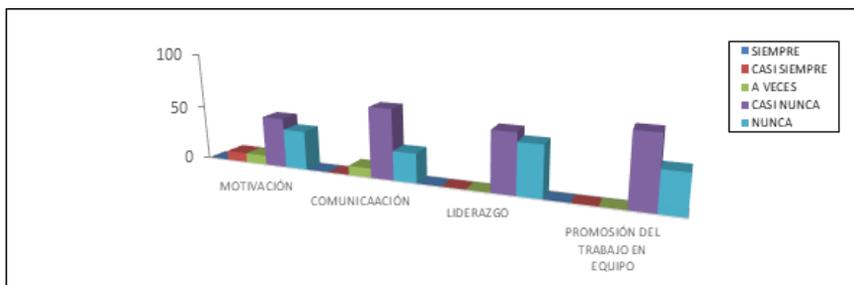


Gráfico 1. Porcentajes obtenidos en la dimensión: Competencias del gerente para manejar conflictos. Fuente: Escorihuela (2021).

Los aportes encontrados en el Grafico 1, se plantea que los gerentes de la UE “Tribu Jirahara”, no poseen las competencias debidas para manejar los conflictos en la institución; son pocos los que están motivando al personal que le acompaña para desarrollar el proceso del conflicto institucional de manera positiva (46% y 36%); asimismo, pocos promueven la interacción (64% y 27%), conduciendo con esto a crear tensión o estados emocionales donde la mayoría de las partes intervinientes pocas veces se comuniquen debidamente ante la búsqueda de las soluciones.

Por otra parte, tampoco están recibiendo el apoyo debido, al momento de manejarlo en atención a su poca influencia como líderes (56%, 46%); así como no se está promoviendo el trabajo en equipo (56%, 46%). Se interpreta con esto, que en la institución, los conflictos no están siendo controlados y por tanto, los procesos administrativos que se realizan tampoco están siendo alcanzados; corroborando con ello los aportes dados por Raya (2018), de cuya investigación se extrajo, que el conjunto de actividades administrativas para llevar a cabo las políticas educativas, son alcanzadas en la medida en que los conflictos sean controlados.

De igual modo, los resultados encontrados permiten hacer un llamado de reflexión hacia las competencias de los gerentes educativos; pues, estos deben poseerlas a fin de garantizar un adecuado manejo del conflicto donde las partes interactuantes acuerden decisiones. En palabras de Carlisle (citado en Rodríguez 2016), “los conflictos pasan por el prisma del factor individualidad, el sistema de valores de las personas, sus diferencias e idiosincrasia” (p.20); por lo que se debe tener en cuenta las decisiones apresuradas que conducen a la conformidad; y con ello, a la no resolución de los mismos.

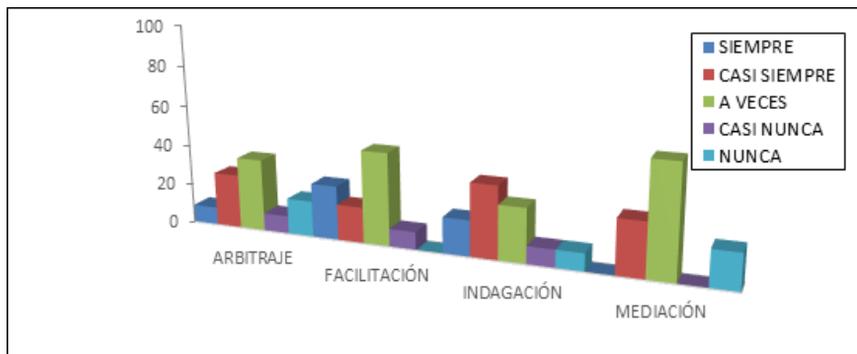


Gráfico 2. Porcentajes obtenidos en la dimensión: Estrategias para controlar conflictos. Fuente: Escorihuela A; 2021

Generalizando los resultados encontrados anteriormente y mostrados en el Gráfico 2, se deduce que las estrategias consideradas por los gerentes educativos de la UE “Tribu Jirahara”, para controlar los conflictos, se manifiestan cuantitativamente de la siguiente manera: el arbitraje (36% a veces y 27% siempre), la facilitación (46% a veces y 27% siempre), la indagación (36% casi siempre y 27% a veces), y la mediación (55% a veces y 27% casi siempre). Con estos resultados es posible suponer que el empleo de dichas estrategias, ocasionan reclamaciones y demandas debido a que es posible que las partes involucradas en el conflicto,

no queden del todo satisfechas (arbitraje). Asimismo, es muy probable que se generen conflictos de gravedad baja o media, teniendo los gerentes que preferir seleccionar una persona neutral que ayude a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas (facilitación), persistiendo los conflictos y generándose pocas soluciones (mediación).

En términos generales, se plantea que los gerentes de la UE “Tribu Jirahara”, emplean las estrategias de control de conflictos como el arbitraje, facilitación, indagación y mediación, en procura de que este personal no posea las competencias debidas para manejarlos, permitiendo con ello, ayudar a lidiar con las diferencias presentes en cada uno de los conflictos, abriendo la posibilidad para que las personas solucionen sus problemas o diferencias de manera justa y equilibrada.

Reflexiones y Aportes

Los gerentes de la UE “Tribu Jirahara”, no poseen las competencias debidas para manejar los conflictos en la institución; siendo pocos los que están motivando (46% y 36%), tampoco promueven la interacción (64% y 27%), ni se comunican debidamente con las partes intervinientes ante la búsqueda de soluciones (64% y 27%), menos propician el trabajo en equipo (56%, 46%), por lo que, los conflictos allí sucedidos, no están siendo controlados; y por tanto, los procesos administrativos tampoco se están alcanzando; esto, si se consideran los resultados planteados por Raya (citado) en su estudio, donde resaltó que el conjunto de actividades administrativas, para llevar a cabo las políticas educativas son alcanzadas en la medida en que los conflictos sean controlados.

-Los gerentes de la UE “Tribu Jirahara” del estado Yaracuy, prefieren la facilitación como estrategia para controlar el conflicto en dicha institución (46% a veces y 27% siempre), y teniendo presente que los conflictos allí sucedidos, tal como lo señala Porret (citado), son de gravedad baja o media, estos prefieren seleccionar una persona neutral para dirigir el diálogo y resolver sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas.

-La indagación y mediación, son estrategias que emplean con mayor frecuencia los gerentes de la UE “Tribu Jirahara” para manejar los conflictos en la institución, coincidiendo con Porret (citado) en su selección; pues, por una parte, son las más indicadas para ser empleadas en conflictos con alto grado de dificultad (facilitación) y por la otra, se interviene mediante terceros para acordar soluciones inmediatas conducentes a la solución de forma parcial.

-Es indispensable que en la UE “Tribu Jirahara”, se produzca una buena interacción dirigida, tal como sugiere Robbins (citado), a promover una comunicación asertiva entre las personas a fin de generar en estos equipos, comportamientos comprensibles y responsables para asegurar la solución de conflictos y, por ende, no se cree tensión entre las partes intervinientes.

-El liderazgo que ejercen los gerentes de la UE “Tribu Jirahara”, no está fluyendo en el manejo de conflictos y, por tanto, no están recibiendo el apoyo debido al dirigirlo, pues, son pocas las veces cuando se produce la aceptación de los trabajadores en su cargo. Ahora bien, atendiendo a las declaraciones de Davis y Newstrom (citado), sobre el manejo de conflictos en la institución, el gerente debe influir positivamente en pro de un apoyo incondicional permitiendo a las partes interactuantes confiar en ellos y sentirse seguros de su buena actuación a favor de ambas partes.

- En la UE “Tribu Jirahara”, no se está promoviendo por parte de los gerentes, el trabajo en equipo al momento de cumplir con el manejo de conflictos (64% casi nunca y 36% nunca), debido a la falta de liderazgo existente, pues tal como lo sostiene Dessler (citado), el propósito de esta acción gerencial, es facilitar a través del liderazgo y el ambiente, el logro de resultados en la organización y si en esta institución el liderazgo es débil, existirá siempre la duda de si la decisión tomada es aceptada o no por las partes intervinientes.

Referencias

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Edición: 3^a. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barrera, R. (2004). *Conflicto organizacional Reto entre Escasez y Bienestar*. Segunda edición ampliada. Guatemala: Editorial Serviprensa. ISBN: 99922-748-2-4. https://www.academia.edu/32079411/El_conflicto_Organizacional
- Chávez, N. (1994) *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: LUZ.
- Chillon, J; Merino, J (1991). *Trabajo de arbitraje interno e internacional*. Madrid: Civitas S.A
- Davis, K y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima Edición. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Octava Edición. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Domínguez, R y García, S. (2002). *Introducción a la Teoría del Conflicto*. Madrid: Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales. P^a Artilleros, s/n 28032. e-mail: publicaciones@fcjs.urjc.es.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2^o ed). DF – ISBN:9789706862082, 9706862080. México: Thomson Editores, S.A.
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos
- Hamdan, L. (1994). *Estadística aplicada a la educación*. Caracas: Panapo
- Hernández, J y Mosquera, A (2011). *La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción*. <https://goo.su/HptwH8>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. <https://goo.su/LGyyj>
- Hurtado, J. (2004). *Metodología de la investigación holística*. Anzoátegui, Venezuela: Fundación SYPAL.
- Pérez, R. (2008). *Conocimientos y habilidades en las competencias laborales*. La Habana: Eht. Formatur.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones*. (3^o Ed). Madrid, España: ESIC.
- Raya, H. (2018). *Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima*. <https://goo.su/m0WKZ>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Quinta edición, México: McGraw-Hill.

<https://goo.su/uWK9P>

- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Séptima Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Robles, L. (1995). La gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Legis.
- Rodríguez, C. (2016). Factores que generan conflictividad laboral en empresas de consumo masivo, del municipio Naguanagua del estado Carabobo. <https://goo.su/wCyg>
- Sardón, D. y Sardón, Z. (2018). Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria. Revista De Investigaciones De La Escuela De Posgrado, (1). Universidad Nacional Del Altiplano. <https://surl.li/kmopgb>
- Silva, G. (julio-diciembre, 2008). La teoría del conflicto. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 11(22). Bogotá, D.C., Colombia. ISSN 0121-182X. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87602203>.
- Tapia, A. (1997). Motivar para el aprendizaje. Barcelona: Edebé
- Treviño, F. (2019). Medios alternativos para la solución de controversias. Serie: Documentos Técnicos en Megaproyectos. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/mediosalternativos-para-la-solucion-de-controversias>
- Vera, L.; Arias, D. y Acosta, Y. (octubre-marzo, 2017). Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 22(11). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE. <https://ojs2.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/6>

Andrés Enrique Escorihuela Cuicas, venezolano, natural de Cabimas, estado Zulia; realizó sus estudios de primaria y bachillerato en Chivacoa estado Yaracuy. Es inicialmente Ingeniero Agrónomo egresado de la U.C.L.A. Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. También es egresado como Profesor en la especialidad de Matemáticas y como Magister en Gerencia Educacional en la UPEL-IMP, extensión académica San Felipe del Estado Yaracuy, Venezuela. Ha realizado diferentes capacitaciones en el área de docencia.: Capacitación Pedagógica para Profesionales no Docentes (336 horas en UPEL-IMP San Felipe-Yaracuy-Venezuela), Taller Andragogía, Taller un Modelo Educativo en Post de la Excelencia. La Docencia como Proyecto de Vida. Jornada de Formación Docente. La Educación Bolivariana. Se ha desempeñado profesionalmente dentro del área educativa en: Docente Contratado Del Departamento Agrícola. Cátedra Cultivos II-Cultivos Hortícolas (I.U.T.Y.). Supervisor de Pruebas (U.N.A.). Profesor de Matemáticas (ESCUELA DE MOLINERÍA DE PROMASA), Docente de Biología y Química (COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”. Misión Sucre), Docente de Química General y Física I (U.N.E.F.A EL CEIBAL-YARACUY-VENEZUELA), Profesor de Matemática en Colegio Santa María MPPE – Actualmente Profesor activo, hijo de Matemática en Complejo Educativo “Tribu Jirahara”.