



Comunicación efectiva del gerente educativo orientada al manejo de conflictos en el personal docente

Msc. Briceño L, Betsy Yanet
PhD. Juan M. Mantilla
MSc. Yusmary Mora
MSc. Guido D. Real L
Lic. María Gabriela Arciniegas Romero
jmantilla@uotavalo.edu.ec
Universidad de Otavalo

RESUMEN

La presente investigación ya culminada tuvo como objetivo general determinar la importancia de la comunicación efectiva del gerente educativo orientada al manejo de conflictos en el personal docente de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas. La naturaleza de la investigación se sustentó metodológicamente en el modelo cuantitativo, se aplicó el método deductivo. El tipo de investigación se enmarcó en un trabajo de carácter descriptivo y de campo; la población y muestra estuvo conformada por Dos (02) Directivos y diez (10) docentes. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado en dos variables, el cual fue validado con la técnica del juicio de expertos. La confiabilidad se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Concluyéndose que el personal directivo al momento de dirigirse a los docentes no emplea una comunicación efectiva en la institución que permita mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del plantel, en consecuencia, se presentan conflictos entre el personal, evidenciándose debilidades tanto en el proceso de comunicación actual como en las relaciones, las cuales requieren fortalecerse. Por lo que se recomienda desarrollar actividades complementarias para fortalecer las relaciones humanas a través de la comunicación entre el personal y así disminuir los conflictos que se puedan presentar.

Descriptores: Comunicación efectiva, manejo de conflictos.

ABSTRACT

Effective Communication of the Educational Manager Oriented to Conflict Management in Teaching Staff

This research has the general objective to determining the importance of effective communication by the educational manager at dealing with teaching staff conflicts at “La Vizcaína” Primary School in the Municipality of Barinas, Barinas state. The methodology was the quantitative approach and the deductive method. The research was framed in a descriptive and field work; the population and sample was on two (02) managers and ten (10) teachers. As a data collection instrument, a questionnaire structured in two variables which was validated by the expert judgment technique. Reliability was performed using Cronbach’s alpha coefficient. Concluding that the management staff does not use effective communication when addressing to teachers, resulting on conflicts. There was evidence of weaknesses in the communication process and in relationships that need to be strengthened. Therefore, it is recommended to carry out complementary activities to strengthen human relations through communication in order to reduce any conflicts that may arise.

Keywords: Effective communication, conflict management.

Introducción

El ser humano desde su aparición en el mundo ha tenido la necesidad de comunicarse con sus semejantes para lograr objetivos comunes, en la actualidad, se tiene un contexto social donde el interés de relacionarse es manifestado en distintas actividades, por tanto, el tema de la comunicación ha adquirido notoria relevancia en los últimos años, logrando la multiplicación de los canales de información a través de los avances de la ciencia y la tecnología. Para Machado (2014) la comunicación es: “*Un proceso fundamental en la organización de la sociedad, pues a través de ella se puede transmitir información, intercambiar ideas, pensamientos, juicios u opiniones que permitan las buenas relaciones entre las personas*” (p.63).

De allí se hace necesario, en cualquier organización especialmente las educativas a nivel universitario, la implementación de un sistema de comunicaciones que funcione de manera clara y precisa en la que los diferentes actores tengan que relacionarse entre sí, para comprender y emitir mensajes a otros permanentemente.; así como una vía para evitar los conflictos entre el personal docentes, donde interactúen dentro de un clima de consenso y participación.

Por otro lado, es evidente que dentro de las Organizaciones tanto empresariales

como educativas al hablar de la palabra conflicto inminentemente los individuos se ven confrontados con la realidad diaria tanto en el trabajo, en el ámbito familiar en la sociedad e incluso consigo mismo. Al respecto Chacín (2015) afirma “*El conflicto es un aspecto que ocupa un considerable lugar en la vida: pensar que se puede pasar sin ellos es utópico. Pero lo que si podemos hacer es aprender a solucionarlo de forma creativa*” (p.52). De esta aseveración se puede indicar que, el conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización y puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño.

El sistema educativo venezolano ha puesto en marcha una serie de innovaciones con el objeto de lograr ciertas transformaciones y modificaciones, dentro de este proceso, han ido surgiendo elementos que anteriormente pasaban desapercibidos, entre ellas la comunicación y el manejo eficaz de conflictos por parte de gerentes educativos y personal docente, de allí que, se hace necesario replantear la visión que se tenía sobre la escuela y recomenzar a crecer internamente para trascender como proyecto colectivo que implique trabajar con el personal que se cuenta.

Por consiguiente, al estar en presencia de un conflicto en cualquier ámbito, especialmente en el educativo no se deben dejar de resolver ya que estos tienden a redundar de manera negativa sobre la insti-

tución y las personas que allí trabajan, por lo tanto, a todo conflicto se le debe dar su debida importancia y por ende la solución más acertada, para que de esta manera sea más productiva en todos los ámbitos. De acuerdo a este punto de vista, cabe destacar que el directivo como gerente de una institución educativa juega un papel fundamental, sobre el cae la responsabilidad de fomentar la comunicación efectiva con los docentes que están a su cargo, así como también debe estar capacitado para enfrentar de una manera eficaz cualquier tipo de conflicto que se presente y saber manejarlo para que este llegue a un feliz término.

En el Estado Barinas, específicamente en la Escuela Básica “La Vizcaína” Municipio Barinas Estado Barinas, se evidencio a través de la técnica de observación directa y entrevistas informales que la práctica de comunicación es poco efectiva entre los directivos, docentes y personal administrativo, del mismo modo se comprobó que hay poco interés al intercambio de experiencias, participación, innovación y cooperación, elementos que influyen de manera determinante en la práctica diaria del docente. La comunicación, por lo tanto, debe dar respuesta a las exigencias que un gerente educativo se traza en su ambiente de trabajo; debe ser cuidadoso en el manejo del personal que va a tener a su cargo al momento de la toma de decisiones para no ocasionar conflictos al personal docente.

Con atención a las escenarios esbozados surgen las siguientes interrogantes: ¿Cual es la situación actual de comunicación existente entre el gerente educativo y docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas estado Barinas?, ¿Qué tipo de comunicación que implementa el gerente al momento de dirigirse a los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas?, ¿Cuáles son los tipos de conflictos existentes entre el gerente educativo y los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas.

Para dar respuesta a las interrogantes se plantea el siguiente objetivo general: Determinar la importancia de la comunicación efectiva del gerente educativo orientada al manejo de conflictos en el personal docente de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas. De este objetivo general se desprendieron los siguientes objetivos específicos a saber:-Diagnosticar la situación actual de comunicación existente entre el gerente educativo y docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas.-Identificar el tipo de comunicación que implementa el gerente al momento de dirigirse a los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas.-Describir los tipos de conflictos existentes entre el gerente educativo y los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas.

Desde la perspectiva práctica, la importancia de la investigación radica por cuanto la comunicación efectiva permite a los directivos y gerentes educativos reflexionar sobre su gestión para fortalecer las relaciones con los integrantes de la institución. Mientras que teóricamente, se demuestra debido a que el modelo de comunicación efectiva se adapta a las necesidades de la organización educativa por ser una innovación gerencial que promueve un funcionamiento institucional efectivo, tomando en cuenta la optimización y manejo de conflictos entre sus integrantes.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Naranjo (2015) en su artículo: “Comunicación Efectiva. Un reto para el manejo de conflictos”, plantea que para lograr una comunicación efectiva y un acertado manejo de conflictos: “Deben establecerse indicadores expresivos tanto verbales como no verbales, entre ellos las capacidad de mirar a los ojos, volumen de la voz, modulación y entonación de la voz, fluidez verbal, la postura, los gestos, el contenido verbal del mensaje” (p.19). Cabe destacar que los indicadores expresivos presentados en este artículo, también forman parte de las ca-

racterísticas de la comunicación efectiva, que permiten mejorar cualquier relación entre el personal de una determinada institución, así como la solución de posibles conflictos, dichos indicadores deben ser tomados en cuenta al momento de transmitir un mensaje.

Por su parte Fuentes (2015) en su texto "Como abordar el manejo de conflictos en las organizaciones" señala: "*El conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional, según la forma como se maneje, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o conducir a la organización a un estado de ineficiencia*" (p.15). A tal efecto, es importante que los directores o gerentes educativos logren dar fluidez y solución a los posibles conflictos existentes de una manera acertada. El manejo de conflictos se considera entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Con estos señalamientos se pretende destacar la importancia de la temática en cuanto al tratamiento del tópico y el cambio que se debe producir en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. Se debería considerar como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Seguidamente Rojas (2015) realizó un trabajo de Maestría titulado "Lineamientos de acción general para el fortalecimiento de la comunicación efectiva entre directivos y docentes de la Escuela Básica 'Ezequiel Zamora' ubicada en Barinas, Estado Barinas", de la Universidad Fermín Toro, cuyo objetivo fue proponer lineamientos de acción general para el fortalecimiento de la comunicación efectiva en los docentes de la Escuela Básica 'Ezequiel Zamora'. Dicha investigación estuvo enmarcada en la modalidad proyecto factible, para lo cual contó con una población de 16 docentes y se tomó como muestra a la totalidad de la población.

A la población se le aplicó un cuestionario de preguntas cerradas validado a través del juicio de experto y obtuvo confiabilidad con el coeficiente del Alfa de Cronbach. Dando como resultados que en las instituciones educativas, se evidencia la escasa práctica de comunicación efectiva entre directivos y docentes, así como también poco interés al intercambio de experiencias, participación y cooperación, elementos importantes que influyen de una manera determinante en el desempeño docente. Los lineamientos de acción general que plantea la autora de la investigación para fortalecer la comunicación efectiva en los docentes, incluyen desde la creación de una página web de la institución para difundir avances de la gestión, hasta la elaboración de un manual de identidad.

Sobre estas bases se afirma, que la investigadora propone consolidar el uso de los medios y canales de comunicación para reforzar el compromiso de directivos y los docentes, de manera que se optimice el clima organizacional de dicha institución. Además, considera que abordar el tema de la comunicación en la función gerencial es pertinente, porque sólo a través de la comunicación como herramienta para el entendimiento de la dinámica educativa, se pueden lograr los objetivos sin tener que amilanar al personal docente, lo que evidencia la gran relación existente entre la comunicación y el manejo de conflictos, variables que son objeto de estudio en esta investigación.

Desde el principio de la humanidad ha sido importante para las relaciones interpersonales la manera en que las personas se comunican, en que se explica a otra persona lo que se piensa, se siente y se cree. A través del lenguaje, la comunicación es la forma única y más sensata de poder relacionarnos como personas, como seres pensantes y que sienten. Al respecto Barsallo (2014) considera que la comunicación efectiva es aquella que: "*A través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efec-*

tiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia". (p.56). De acuerdo a lo señalado por el autor se puede destacar, que la efectividad está relacionada con el entendimiento adecuado del mensaje, puede transmitirse por los medios adecuados, con un vocabulario y lenguaje corporal acordes a la situación, pero si el mensaje no es entendido por el receptor, no hay comunicación efectiva.

Tipos de comunicación

La comunicación es un proceso tan complejo y amplio que se da de diferentes maneras y con diferentes elementos, es por esto que existen diversos tipos de comunicación que permiten agrupar todas aquellas formas donde se transmite y recibe información. Cabe destacar que hay diversas posturas en cuanto a la clasificación de la comunicación, para Mérida (2015) existen dos tipos: *-Comunicación verbal*: Aquella que depende de las palabras que se usan, escritas u orales. Se debe usar un lenguaje que se adapte al receptor. Los pensamientos pueden ir más deprisa que las palabras, por tanto para que el mensaje sea aceptado y comprendido, el lenguaje habrá de ser: Claro, preciso y sencillo, evitando tecnicismos, argot, frases hechas, refranes o palabras demasiado rebuscadas.

- Comunicación no verbal: Todo aquel lenguaje que surge del cuerpo y que no depende de las palabras que se dicen. Este tipo de comunicación está conformado por: la mirada, los gestos de la cara, las manos, la vestimenta y la postura. Y cada uno de ellos es fundamental para interpretar adecuadamente el mensaje. Por consiguiente, cuando la comunicación verbal y no verbal muestra cualquier nivel de inconsistencia, el mensaje no será creído. No importa que tan lógico y claro sea o con qué tanta profundidad se esté hablando, el oyente no creerá el mensaje o por lo menos, no lo aceptará ni se dejará influir por él.

Por otro lado, el conflicto tiene presencia constante en cualquier contexto y

en el que hay diferentes unidades; éstas pueden ser personas, grupos, organizaciones entre otras, lo cual hace que todos tengan una noción intuitiva de lo que es un conflicto, Al respecto Montreal (2014) sostiene que el conflicto "Es un proceso social en el cual dos o más personas contienden unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes" (p.125). Desde este punto de vista, el conflicto así estimado se concibe como una situación donde se manifiesta una divergencia de necesidades, intereses, propósitos y objetivos incompatibles entre las partes involucradas.

Tipos de conflicto

En relación a los tipos de conflictos el autor que a continuación se mencionará, los plantea de diferentes maneras. Al respecto Cuenca (2014), los describe del siguiente modo: "Reales, contingente, desplazado, latente, falso y simbólico, los cuales deben ser atendidos sabiamente y oportunamente en cualquier organización para evitar situaciones lamentables" (p.89). Los cuales se describen a continuación:

Reales: son objetivamente percibidos por las partes, con basamento en la realidad sensorial. Seguidamente *El Contingente*: son los que dependen de circunstancias humanas, relacionales, funcionales, factores procedimentales, que inciden en algún momento del desarrollo del mismo. *Desplazado*: están basados en enfrentamiento por razón equivocada (manifiesta o subyacente) o entre gente equivocada (no crearon el conflicto, o no tienen capacidad resolutoria). *El Latente*: que se ha incubado en la relación, aunque aún no se ha hecho consiente. *El Falso*: que no tiene base objetiva, es una interpretación inadecuada o errónea de una o ambas partes y finalmente. *El Simbólico*: que es un conflicto alegórico, representativo, basado en el imaginario social, individual o colectivo.

Como lo expresa el autor, son varios los tipos de conflicto y estos se pueden presentar de manera favorable o desfavorable.

nable, lo cual pueden mostrarse en el ámbito empresarial como también en el educativo. Esto hace necesario el desarrollo de estrategias que lleven a la resolución de los posibles problemas generados de manera que las partes involucradas, puedan llegar al mejor entendimiento. Para establecer el tipo de método a utilizar en el manejo y resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores facilitan la resolución definitiva y eficaz de conflictos.

Materiales y métodos

De acuerdo a lo planteado por Hurtado y Toro (2010): “Desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p.41) Del mismo modo se aplicó el método deductivo, Según la opinión de Molina, (2010); “Este procedimiento aspira demostrar mediante la lógica la conclusión a partir de una premisa; de manera que garantice la veracidad de las conclusiones”. (p.27). Es decir, cuando se aspira demostrar, mediante la lógica para la ejecución de su totalidad a partir de las premisas, de manera que se garantice la veracidad de la conclusión.

La indagación es de carácter descriptivo, según Hernández, Fernández y Batista (2014), señalan: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (p.60). En decir, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. El estudio se fundamenta en una investigación de campo según Arias (2010), expresa: “Es aquella que consiste en la recolección de

datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes. (p.31) En tal sentido la información se va a obtener directamente de los docentes; con el propósito de entender, así como de tener contacto con la realidad existente; para así recoger las causas que han ocasionado el problema.

La población es la agrupación conformada por el total de los individuos que conforman un mismo conjunto y que poseen características comunes entre ellos. Al respecto, Palella y Martins (2010), señalan que la misma “puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación, que generalmente suele ser inaccesible” (p.115), en relación a la población estuvo conformada por doce (12) docentes de la Escuela Estadal Concentrada La Vizcaína del Municipio Barinas del estado Barinas.

Dado que el estudio se enmarcó en una investigación de campo y esta centra su accionar en la recopilación de datos primarios obtenidos directamente de la realidad, se utilizó la técnica de la encuesta. En relación a dicha técnica, Sabino (2010), parte de la siguiente premisa: “Si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas” (p.88). En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó un (1) instrumento tipo cuestionario con alternativas de respuesta “Siempre” (S) “Algunas Veces” y “Nunca” (N) , que se aplicó a los directivos y docentes de la institución antes señalada.

Posteriormente de la obtención de la validez a través de la técnica de juicio de expertos, así como la confiabilidad la cual se obtuvo por medio de la fórmula estadística Alpha de Crombach, se aplicó el instrumento definitivo a la muestra seleccionada, estableciendo las frecuencias como también los porcentajes representado por cuadros y gráficos, para la interpretación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva (análisis descriptivo)

estadística inferencia (análisis cualitativo). El descriptivo basado en la interpretación porcentual, mientras que análisis cualitativo permitirá confrontar la relación con el marco teórico general establecido.

Resultados

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de los resultados luego de la aplicación del instrumento al personal docente de la Escuela Estadal Concentrada La Vizcaína del Municipio Barinas del estado Barinas.

En cuanto al cuadro 1, grafico 1 perteneciente a la variable: Comunicación efectiva. Dimensión: Tipos de Comunicación en el ítems 1, el treinta y tres por ciento (33%) de los docentes encuestados opino “Algunas Veces” El gerente educa-

tivo emplea lenguaje adaptado al receptor al momento de emitir lineamientos, mientras que un sesenta y siete por ciento (67%) se ubicó en la alternativa de respuesta “Nunca”. En el ítems 2 el cuarenta y dos por ciento (42%) afirmo “Siempre” El directivo sostiene la mirada hacia los docentes mientras les habla y un cuarenta y ocho por ciento (48%) opino que “Algunas Veces”.

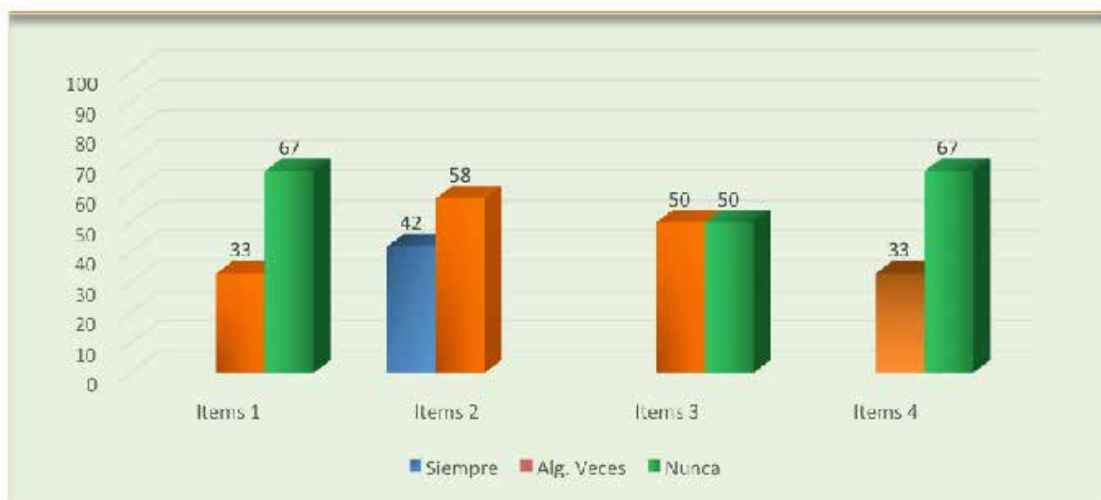
En relación al ítems 3, el cincuenta por ciento (50%) de los docentes consultados respondió “Algunas Veces” y “Nunca” respectivamente: Cuando el director se comunica con los docentes las expresiones gestuales van de acuerdo al mensaje expresado. En el ítems 4 el treinta y tres por ciento (33%) de los entrevistados afirmo “Algunas Veces” El gerente emplea la comunicación verbal simultáneamente con

Cuadro 1: Distribución de la opinión de los docentes con relación a la Variable: Comunicación Efectiva. Dimensión: Tipos de Comunicación. Indicador: Comunicación verbal y No verbal

N°	Ítems	Siempre		Alg. Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El gerente educativo emplea lenguaje adaptado al receptor al momento de emitir lineamientos.	-	-	4	33%	8	67%
2	El directivo sostiene la mirada hacia los docentes mientras les habla.	5	42%	7	58%	-	-
3	Cuando el director se comunica con los docentes las expresiones gestuales van de acuerdo al mensaje expresado.	-	-	6	50%	6	50%
4	El gerente emplea la comunicación verbal simultáneamente con la no verbal para transmitir informaciones al personal.	-	-	4	33%	8	67%

Instrumento aplicado al personal docente.

Gráfico 1. Distribución Porcentual del Instrumento aplicado a los docentes en la Variable: Comunicación Efectiva. Dimensión: Tipos de Comunicación. Ítems: 1,2,3 y 4



la no verbal para transmitir informaciones al personal y un sesenta y siete (67%) restante se ubicó en la alternativa de respuesta “Nunca”. Según los datos reportados se infiere en la escasa comunicación efectiva existente entre directivo y resto del personal de la institución educativa.

Del mismo modo se deduce que el directivo no está implementando simultáneamente la comunicación verbal y no verbal al momento de transmitir lineamiento e informaciones de interés al personal bajo su cargo, por ende, los mensajes no llegan con claridad a los receptores. En relación a lo esbozado Mérida (2015) señala: “La comunicación depende de las palabras y gestos que se usan. Se debe usar un lenguaje que se adapte al receptor, por tanto, el lenguaje habrá de ser: Claro, preciso, evi-

tando tecnicismos, frases hechas, refranes o palabras demasiado rebuscadas” (p.89).

En este sentido, el mensaje debe ser gráfico y descriptivo, de forma que genere imágenes mentales con claridad, pues en ocasiones no se tiene ningún otro medio de apoyo más que la palabra. Cabe destacar que es importante usar palabras positivas, evitar expresiones negativas y redundancias, Además, a lo largo de la conversación, el lenguaje debe adaptarse al lenguaje del interlocutor, de ahí la importancia de la escucha activa.

Por consiguiente, cuando se logra coordinar los dos tipos de comunicación (verbal y no verbal) para formar un mensaje consistente, se adquiere credibilidad. Es decir, al saber cómo equilibrar correctamente las palabras con el lenguaje corporal, se estará en la capacidad de comu-

Cuadro 2. Distribución de la opinión de los docentes con relación a la Variable: Resolución de conflictos. Dimensión: Tipos de Conflictos. Indicadores: Reales, contingentes, latente, simbólico.

N°	Ítems	Siempre		Alg. Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	Los conflictos reales son percibidos por las partes, (directivo, docentes) con basamento en la realidad sensorial	-	-	7	58%	5	42%
6	Un indicador de conflictos son las causas externas que envuelven a las partes en el ámbito organizacional	6	50%	6	50%	-	-
7	Se considera un conflicto latente cuando este se ha incubado en la relación gerente-educador	-	-	4	33%	8	67%
8	Cuando un conflicto es alegórico se puede decir que se trata de un conflicto simbólico	5	42%	7	58%	-	-

Instrumento aplicado al personal docente.

Gráfico 2. Distribución Porcentual del Instrumento aplicado a los docentes en la Variable: Resolución de conflictos. Dimensión: Tipos de Conflicto. Items: 5, 6,7 y 8



nicar lo que realmente se quiere de forma interesante y agradable; lo que al final de cuentas transmitirá fuerza, convicción y confianza al oyente que recibirá las ideas sin dudas. Esto es de vital importancia, ya que la credibilidad permite influir en otros y mejoraría las relaciones entre el personal en las organizaciones, especialmente las educativas.

En relación al cuadro 2, grafico 2 perteneciente a la Variable: Resolución de conflictos. Dimensión: Tipos de Conflictos en el ítems 5 el cincuenta y ocho por ciento (58%) del personal docente encuestado manifestó “Algunas Veces” Los conflictos reales son percibidos por las partes, (directivo, docentes) con basamento en la realidad sensorial y un cuarenta y dos por ciento (42%) opino que “Nunca”. En el ítems 6 el cincuenta por ciento (50%) opino “Siempre” y “Algunas Veces” respectivamente: un indicador de conflictos son las causas externas que envuelven a las partes en el ámbito organizacional. Seguidamente en el ítems 7 el treinta y tres por ciento (33%) del personal entrevistado señalo “Algunas Veces” Se considera un conflicto latente cuando este se ha incubado en la relación gerente-educador y un sesenta y siete por ciento (67%) opino “Nunca”. Finalmente, en el ítems 8 un cuarenta y dos por ciento (42%) afirmo “Siempre” cuando un conflicto es alegórico se puede decir que se trata de un conflicto simbólico y un cincuenta y ocho por ciento (58%) asevero que “Algunas Veces”,

De acuerdo a los datos recabados se deduce claramente que el personal docente encuestado posee escaso conocimientos en cuanto a los tipos de conflictos existentes, tomando en consideración los más altos porcentajes ubicados en las alternativas de respuesta “Algunas Veces” y “Nunca” se infiere que existe la presencia de conflictos latentes; se presume sea debido a la escasa comunicación que existe entre gerentes educativos y personal docente. Con atención a ello, Cuenca (2014) afirma en cuanto al conflicto latente: “Como su nombre lo indica, es aquel que aún no se

ha expresado en una conducta manifiesta que lo identifique pero aparece en la base de otros conflictos y dificulta, por lo tanto, la comprensión de estos” (p.92)

Por consiguiente, el conflicto latente no se muestra de forma agresiva ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses, necesidades o valores. Estos no se abordan o ni tan solo se reconocen como conflictos porque no han detonado, ya que no existen signos de violencia directa. Esto hará que sigan creciendo por su propia dinámica. Es de acotar que, son varios los tipos de conflicto y estos se pueden presentar de manera favorable o desfavorable, lo cual pueden mostrarse en cualquier ámbito organizacional especialmente en el educativo. Esto hace necesario el desarrollo de estrategias que lleven a la resolución de posibles problemas generados de manera que las partes involucradas, puedan llegar al mejor entendimiento.

Discusión

La comunicación es esencial para la existencia de los humanos, en tal sentido, la “efectividad” en la comunicación debe ser entendida como aquella en la que los actores se relacionan cara a cara de manera recíproca y positivamente, lo que implica cierta proximidad, por lo que fácilmente el emisor y el receptor pueden intercambiar sus roles continuamente. Por otra parte, considerando la educación como un hecho social y un derecho humano fundamental; en la misma medida, la comunicación, incluso quizás el más difundido dentro de la civilización.

Por consiguiente, la simetría de condiciones sustancialmente inherentes del ser humano, lo que hace de la comunicación y la educación, parte integradora de la realidad humana, entendida como el conjunto de procesos y fenómenos de los que participan las personas y que indisolublemente dinamizan entre sí; para posibilitar sus objetivos individuales y para materializar otros de tipo social.

Por otro lado, el conflicto es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses, también se puede precisar como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas. En este sentido, dentro de las organizaciones educativas y en cualquier ámbito del quehacer diario el conflicto es algo normal, se puede considerar como parte de la vida, dada por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos; muchos están acostumbrados a una resolución de conflictos de una forma hostil y agresiva, mientras que otros lo manejan de manera más práctica y pacífica, evidenciando que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar.

A tal efecto, se debe ser conscientes de que los conflictos siempre van a existir, por lo tanto, lo importante es la forma como se reacciona a ellos. No se puede evitar o controlar que una situación cause enojo, pero si se puede manejar el tiempo que ese enojo permanezca en nosotros, el individuo debe mostrar su capacidad de levantarse del enfado. El conflicto se puede enfrentar de diferentes maneras, una de ellas es eludir la situación, aunque esta alternativa resulta inoperante.

Siguiendo el mismo orden de ideas, lo más idóneo y como punto clave se debe tratar la resolución del conflicto luego de que pasa el enojo, no se puede alternar el problema de una manera autoritaria, pretendiendo tener siempre la razón sobre el caso en cuestión, ya que esta manera de enfrentarlo va a provocar en los demás un enojo mayor, debido a que no se le da la oportunidad a la otra parte de exponer sus puntos de vista, por lo que es recomendable hablar, ponerse en el lugar del otro, es decir, entender lo que le pasa a la otra persona.

En el manejo de las diferencias que generan los conflictos, es de vital importancia el tono de voz con el cual nos diri-

gimos a los demás, ya que un descontrol en tus emociones puede agravar el problema aún más, es por ello que la actitud que más ayuda a enfrentar los conflictos es prepararse ante su eminente aparición. Es por ello que ninguna organización educativa puede existir sin información debido a que toda interacción supone una forma de comunicación. En este sentido, Castillo (2014) opina “la comunicación es un medio que facilita la gestión administrativa. En el caso de las instituciones educativas puede ayudar a que todos los miembros participen dinámicamente en la formulación de objetivos y planes institucionales más acordes con su realidad”(p.16). Por tanto, la comunicación efectiva y manejo de conflictos juegan un papel importante para el logro de los objetivos en cualquier institución educativa.

En dicho proceso intervienen elementos que actúan positiva o negativamente para que se dé una comunicación participativa, asertiva y por tanto efectiva. Es por ello, que se hace necesario utilizar en las instituciones un modelo de comunicación que permita entender este proceso desde otro punto de vista, donde el personal directivo pueda motivar, alentar el sentido de participación e interés por el trabajo, generar acción para fortalecer las relaciones interpersonales y abordar de un amanaera sabia el manejo de conflictos, todo esto se logra a través de la comunicación.

Conclusiones

En este apartado se dan a conocer las conclusiones de los resultados obtenidos en la presente investigación ya culminada, todo ello en función a los objetivos logrados. En cuanto a diagnosticar la situación actual de comunicación existente entre el gerente educativo y docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas estado Barinas se concluyó que el tanto el personal directivo como docente posee escasos conocimientos teóricos como prácticos en cuanto a comunicación, por lo que es evidente que el proceso de co-


municación es poco eficaz entre el personal directivo y docente que hace vida en la institución.

En relación al objetivo específico concerniente a identificar el tipo de comunicación que implementa el gerente al momento de dirigirse a los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas se finiquita que el personal directivo al momento de dirigirse a los docentes no emplea una comunicación efectiva en la institución que permita mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del plantel, en consecuencia se presentan conflictos entre el personal, evidenciándose debilidades tanto en el proceso de comunicación actual como en las relaciones, las cuales requieren fortalecerse.

Todo esto se afirma debido al diagnóstico realizado arrojando que la empatía y la escucha activa no se practican con frecuencia entre los participantes del proceso de comunicación del plantel, el personal directivo siempre se comunica de forma oral, no toma en cuenta su tono de voz o gestos y la dirección descendiente es la que más emplea para comunicarse en la institución. Asimismo, se evidenció que las destrezas sociales y emocionales empleadas por el personal directivo hacia

el personal docente no están basadas en la comunicación efectiva debilitando las relaciones entre los docentes y propiciando conflictos por la falta de comunicación.

En cuanto al objetivo específico describir los tipos de conflictos existentes entre el gerente educativo y los docentes de la Escuela Básica “La Vizcaína” del Municipio Barinas, estado Barinas, se concluye la presencia de conflicto contingente y latente motivado a circunstancias humanas y factores procedimentales, así como también conflictos alegóricos basados en el imaginario social, individual o colectivo es decir conflicto simbólico.

Es de acotar que, son varios los tipos de conflicto presentes en la institución y estos se pueden presentar de manera favorable o desfavorable. Esto hace necesario el desarrollo de estrategias que lleven a la resolución de los posibles problemas generados de manera que las partes involucradas, puedan llegar al mejor entendimiento. En tal sentido se recomienda promover talleres, jornadas, encuentros relacionados con la comunicación efectiva en la institución. Asimismo, es conveniente desarrollar actividades complementarias para fortalecer las relaciones humanas entre el personal y así disminuir los conflictos que se puedan presentar. 

Referencias Bibliográficas

- Arias F.(2010) *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación. Segunda Edición. Ediciones Morata. Madrid.*
- Barsallo C. (2014) *La comunicación efectiva. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/> [Consulta: 2012, Junio 23]*
- Castillo E. (2014) "Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia" [Documento en línea] *Revista Latina de Comunicación Social. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma.html> [Consulta: 2014, Junio 01]*
- Chacín Y. (2015) *Estrategias Motivacionales para la Resolución de Conflictos. Editorial Narcea. Barcelona España*
- Cuenca (2014) *La Transformación de los Conflictos en las Organizaciones. Editorial. Limusa. Barcelona. España*
- Fuentes, R. (2015) *Como abordar el manejo de conflictos en las organizaciones: Editorial Grao. Madrid-España.*
- Rojas G.(2015) *Lineamientos de acción general para el fortalecimiento de la comunicación efectiva en los docentes de la Escuela Básica 'Ezequiel Zamora' ubicada en Barinas, Estado Barinas. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Fermín Toro, Decanato de investigación, Cabudare.*
- Hernández, S; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación, 3era ed, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.*
- Hurtado y Toro (2010) *Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, Argentina*
- Machado S. (2014) *El proceso de la comunicación y sus componentes". Editorial Prentice Hall. Mexico*
- Mérida I. (2015) *El proceso de la comunicación y sus componentes". [Artículo en línea] Revista Electrónica PV Argos Disponible en: <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/GESTION-Y-MARKETING/El-proceso-de-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>*
- Molina, U. (2010). "Técnicas de la Investigación Cuantitativa" *Caracas. Ediciones. CIDEG. C.A.*
- Montreal J. (2014) *El Lado Humano del Conflicto. Edit. Intermedio. Colombia*
- Naranjo (2015) *Comunicación Efectiva. Un reto para el manejo de conflictos [Artículo en línea] Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" Enero/ Abril. Año/Vol8 Número 001. Universidad de Costa Rica.*
- Parella S. y Martins F. (2010), *Metodología de la Investigación. (3era. ed). Caracas: FEDUPEL.*
- Sabino C. (2010), *El Proceso de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas.*