

## ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA RESOLVER CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL ENTORNO EDUCATIVO.

Engley torres  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
engleytorresv@gmail.com

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 25, N° 2  
Diciembre 2025  
pp 126 - 134

Recibido: Septiembre 2025  
Aprobado: Octubre 2025

### RESUMEN

*El artículo en desarrollo abordará la problemática de los conflictos interpersonales que surgen entre los distintos actores educativos de la Escuela Básica Estatal "Aracelis Cárdenas de Sandoval", ubicada en el municipio Barinas, estado Barinas (Venezuela). Se centrará en la necesidad de diseñar estrategias gerenciales que permitan fortalecer la convivencia institucional y optimizar las relaciones laborales a través de la comunicación asertiva, la mediación y el liderazgo participativo. El propósito general será analizar la gestión de los conflictos en el entorno escolar, con el fin de proponer acciones que promuevan un clima organizacional armónico y cooperativo. La investigación se enmarcará en la línea de Educación, Ambiente y Gestión Comunitaria, bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y diseño no experimental transeccional. La población estará integrada por trece participantes pertenecientes al personal docente, administrativo, obrero y directivo. Se aplicará la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado, validado por juicio de expertos y con confiabilidad determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach. Se espera diagnosticar los factores que generan los conflictos interpersonales, evaluar las estrategias gerenciales existentes y determinar su efectividad. Los resultados permitirán formular una propuesta de estrategias gerenciales contextualizadas, orientadas al fortalecimiento del liderazgo emocional, la cooperación y la corresponsabilidad institucional. Se prevé que este estudio contribuya a consolidar una cultura organizacional basada en la paz, la ética y la gestión democrática de los conflictos, aportando fundamentos teóricos y prácticos para futuras investigaciones en el ámbito educativo venezolano.*

**Palabras clave:**  
*gestión gerencial, conflictos interpersonales, liderazgo participativo, comunicación asertiva, convivencia escolar, gestión comunitaria.*

## MANAGERIAL STRATEGIES TO RESOLVE INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT.

### ABSTRACT

*The article in progress will address the issue of interpersonal conflicts arising among the various educational actors at the "Aracelis Cárdenas de Sandoval" Basic State School, located in Barinas Municipality, Barinas State (Venezuela). It will focus on the need to design managerial strategies that strengthen institutional coexistence and optimize work relationships through assertive communication, mediation, and participatory leadership. The general purpose will be to analyze conflict management within the school environment to propose actions that promote a harmonious and cooperative organizational climate. The research will be framed within the line of Education, Environment, and Community Management, under the positivist paradigm, with a quantitative approach, descriptive type, and non-experimental cross-sectional design. The population will consist of thirteen participants belonging to the teaching,*

**Key words:**  
*managerial management, interpersonal conflicts, participatory leadership, assertive communication, school coexistence, community management.*

*administrative, maintenance, and management staff. The survey technique will be applied through a structured questionnaire, validated by expert judgment and with reliability determined by Cronbach's Alpha coefficient. It is expected to diagnose the factors that generate interpersonal conflicts, evaluate existing managerial strategies, and determine their effectiveness. The results will make it possible to formulate a set of contextualized managerial strategies aimed at strengthening emotional leadership, cooperation, and institutional co-responsibility. This study is expected to contribute to consolidating an organizational culture based on peace, ethics, and democratic conflict management, providing theoretical and practical foundations for future research in the Venezuelan educational context.*

## **STRATÉGIES DE GESTION POUR RÉSOUDRE LES CONFLITS INTERPERSONNELS DANS L'ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF.**

### **RÉSUMÉ**

*Cet article en cours de développement abordera la problématique des conflits interpersonnels qui surgissent entre les différents acteurs éducatifs de l'École Primaire d'État « Aracelis Cárdenas de Sandoval », située dans la municipalité de Barinas, État de Barinas (Venezuela). Il se concentrera sur la nécessité de concevoir des stratégies de gestion permettant de renforcer la convivialité institutionnelle et d'optimiser les relations de travail par une communication assertive, la médiation et un leadership participatif. L'objectif général sera d'analyser la gestion des conflits dans le cadre scolaire afin de proposer des actions favorisant un climat organisationnel harmonieux et coopératif. La recherche s'inscrira dans la ligne Éducation, Environnement et Gestion Communautaire, sous le paradigme positiviste, avec une approche quantitative, de type descriptif et un design non expérimental transversal. La population sera composée de treize participants appartenant au personnel enseignant, administratif, de service et de direction. La technique de l'enquête sera utilisée au moyen d'un questionnaire structuré, validé par un jugement d'experts et dont la fiabilité sera déterminée par le coefficient Alpha de Cronbach. Il est prévu de diagnostiquer les facteurs générant les conflits interpersonnels, d'évaluer les stratégies de gestion existantes et de déterminer leur efficacité. Les résultats permettront de formuler une proposition de stratégies de gestion contextualisées, orientées vers le renforcement du leadership émotionnel, de la coopération et de la coresponsabilité institutionnelle. Cette étude devrait contribuer à consolider une culture organisationnelle fondée sur la paix, l'éthique et la gestion démocratique des conflits, en apportant des fondements théoriques et pratiques aux futures recherches dans le domaine éducatif vénézuélien.*

### **Mot clefs:**

*gestion managériale, conflits interpersonnels, leadership participatif, communication assertive, coexistence scolaire, gestion communautaire.*

### **I. INTRODUCCIÓN**

En toda organización educativa, las relaciones interpersonales constituyen la base sobre la cual se construye un clima institucional armónico y propicio para el aprendizaje. Sin embargo, las diferencias personales, la diversidad de valores y la presión de las tareas escolares generan con frecuencia conflictos que, si no se manejan adecuadamente, afectan la con-

vivencia y la calidad de los procesos pedagógicos. En el ámbito venezolano, caracterizado por una dinámica social y educativa compleja, la resolución de conflictos se ha convertido en una competencia esencial del liderazgo docente y directivo, vinculada a la gestión emocional, la comunicación asertiva y la mediación como herramientas de transformación.

La escuela, como espacio socializador por excelencia, demanda de sus gerentes y educadores la capa-

cidad de promover una convivencia basada en el diálogo y la participación. En este sentido, autores como Puyuelo (2008) sostienen que la convivencia escolar se alcanza “a través de la comunicación y la participación real de todos los actores educativos, sustentada en valores y normas consensuadas de manera cooperativa” (p. 22). Ello implica reconocer el conflicto como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje institucional, no como una amenaza a la estabilidad del grupo.

El presente trabajo se desarrolla en la Escuela Básica Estatal “Aracelis Cárdenas de Sandoval”, ubicada en la parroquia San Silvestre del estado Barinas, donde se ha identificado la necesidad de fortalecer las estrategias gerenciales para la resolución de conflictos interpersonales entre el personal docente, administrativo y obrero. En este contexto, la gestión educativa se concibe como un proceso estratégico que articula la planificación, organización y liderazgo participativo para mejorar la comunicación institucional y la eficiencia de las relaciones humanas (López, 2014; Gil & Mendoza, 2023).

La investigación se enmarca en un enfoque positivista con metodología cuantitativa, de tipo campo y diseño no experimental transeccional, orientada a diagnosticar la situación actual y proponer estrategias que promuevan un clima organizacional saludable. Así, se pretende establecer un conjunto de estrategias gerenciales que sirvan de guía práctica para la resolución de conflictos en el entorno educativo, fundamentadas en teorías contemporáneas de la administración y la convivencia escolar (Mintzberg & Quinn, 2015; Vidal, 2012; David, 2013).

Desde la perspectiva teórica, el estudio se sustenta en las teorías de las relaciones humanas (Mayo, 1933) y del comportamiento organizacional (Simon, 1967; McGregor, 1960), que destacan la importancia del liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la motivación como factores determinantes en la dinámica institucional. En este sentido, la educación gerencial asume el reto de orientar al talento humano hacia la corresponsabilidad, la empatía y la cooperación, como elementos esenciales de una gestión democrática.

En consecuencia, este artículo busca exponer los avances del proyecto de investigación “Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos interpersonales en el entorno educativo en la Escuela Básica Estatal Aracelis Cárdenas de Sandoval”, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las competencias gerenciales en el manejo de conflictos, aportando bases

teóricas y metodológicas para futuras experiencias investigativas en el campo de la gerencia educativa.

## **II. SUSTENTO TEÓRICO**

### ***Fundamentación conceptual***

El sustento teórico constituye el andamiaje epistemológico y conceptual que orienta el estudio, proporcionando una visión integral de los enfoques, teorías y antecedentes que explican el fenómeno investigado. En este caso, la resolución de conflictos en instituciones educativas se aborda desde la gerencia educativa, la gestión emocional, la comunicación asertiva y las estrategias de liderazgo participativo, elementos esenciales para alcanzar un clima organizacional favorable y sostenible.

De acuerdo con Palella y Martins (2010), el sustento teórico “organiza los saberes previos en torno al problema, permitiendo comprenderlo a la luz de los fundamentos teóricos que lo explican” (p. 35). Por tanto, esta sección no se limita a la descripción de conceptos, sino que busca establecer relaciones entre los diversos enfoques que sustentan la propuesta de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.

### ***La gerencia educativa como proceso transformador***

La gerencia educativa constituye una práctica orientada a la planificación, organización y dirección de los recursos institucionales —humanos, materiales y simbólicos— para alcanzar los objetivos pedagógicos y administrativos. Según López (2014), la gerencia educativa “se fundamenta en la integración del liderazgo, la comunicación y la motivación, como medios para coordinar esfuerzos y optimizar el rendimiento del talento humano” (p. 56).

Desde esta perspectiva, el gerente escolar no se concibe únicamente como un ejecutor de normas, sino como un líder pedagógico que orienta a su comunidad hacia la innovación, la resolución pacífica de los conflictos y la construcción de relaciones colaborativas. En palabras de Mintzberg (2013), la gerencia eficaz “implica un equilibrio entre la planificación racional y la sensibilidad ante las dinámicas humanas que configuran el contexto organizacional” (p. 29).

Asimismo, Chiavenato (2017) enfatiza que

la gestión educativa debe promover la corresponsabilidad, la autonomía y la participación activa del personal, en un proceso continuo de mejora institucional. En consecuencia, la gerencia educativa se convierte en un instrumento de cambio, orientado no sólo a la eficiencia, sino al desarrollo humano integral de la comunidad escolar.

### ***Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos***

Las estrategias gerenciales son el conjunto de acciones deliberadas y planificadas que permiten al directivo conducir su institución hacia la consecución de metas comunes. Para David (2013), la estrategia representa “los medios por los cuales se alcanzan los objetivos organizacionales, integrando la planeación, la ejecución y la evaluación” (p. 12).

En el ámbito educativo, las estrategias gerenciales adquieren un carácter humanista, pues implican la aplicación de técnicas de comunicación, mediación y toma de decisiones orientadas al consenso. Gil y Mendoza (2023) sostienen que las estrategias gerenciales “se constituyen en instrumentos de liderazgo compartido que promueven la participación del colectivo y fortalecen la cohesión institucional” (p. 49).

Entre las estrategias más destacadas para la resolución de conflictos en las organizaciones educativas se encuentran:

- la mediación dialogada, que favorece la comprensión de las partes implicadas;
- la negociación colaborativa, basada en la búsqueda de beneficios mutuos; y
- la comunicación empática, que propicia la confianza y el respeto mutuo (Ury, Fisher & Patton, 2012).

Estas estrategias, bien implementadas, contribuyen a la prevención de tensiones interpersonales y al fortalecimiento de la convivencia institucional, aspecto clave para el logro de los objetivos educativos.

### ***El conflicto en el entorno educativo***

El conflicto es una realidad inherente a toda interacción humana. Vidal (2012) lo define como “un proceso natural y necesario que, cuando se gestiona de manera constructiva, puede convertirse en un motor de cambio y desarrollo” (p. 1571). En el contexto escolar, los conflictos pueden surgir entre docentes, entre

estudiantes o entre miembros del personal administrativo y directivo, afectando el clima organizacional y la eficacia pedagógica.

Para Pérez (2015), el conflicto en las instituciones educativas debe ser entendido como una oportunidad de aprendizaje organizacional, ya que permite identificar debilidades en la comunicación interna y promover la construcción de valores compartidos. De manera similar, Hernández y Mosquera (2011) afirman que “una gestión adecuada de los conflictos favorece el desarrollo de competencias socioemocionales, la cohesión institucional y la cultura de paz” (p. 8).

Por consiguiente, la resolución de conflictos no debe limitarse a la aplicación de medidas disciplinarias, sino que requiere un enfoque preventivo y formativo, centrado en el diálogo y la reflexión ética.

### ***Comunicación asertiva y liderazgo emocional***

La comunicación asertiva constituye el eje fundamental en la gestión de conflictos, ya que posibilita expresar sentimientos y opiniones de manera clara y respetuosa, evitando tanto la agresividad como la pasividad. Fuenmayor (2012) sostiene que “la comunicación asertiva del gerente educativo promueve la empatía y la resolución efectiva de conflictos, fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional” (p. 48).

Asimismo, el liderazgo emocional representa una competencia clave para el gerente educativo, pues involucra la autorregulación, la empatía y la capacidad de inspirar a otros hacia la cooperación. De acuerdo con Goleman (2011), los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de “canalizar los conflictos hacia soluciones constructivas, fortaleciendo la moral y el compromiso de sus equipos” (p. 66).

De esta forma, el gerente educativo que combina la comunicación asertiva con la inteligencia emocional crea un entorno institucional propicio para la convivencia, el respeto mutuo y el trabajo colaborativo.

### ***Teorías relacionadas con la investigación***

#### ***a) Teoría de las relaciones humanas***

Desarrollada por Elton Mayo (1933) y sus colaboradores, esta teoría destaca la importancia de los factores sociales y emocionales en el

trabajo. Propone que la productividad y el bienestar organizacional dependen de las relaciones humanas y del sentido de pertenencia del personal. En el ámbito educativo, esta perspectiva orienta al gerente a fomentar un clima organizacional basado en la confianza, la participación y la cooperación.

### **b) Teoría del comportamiento organizacional**

Inspirada en los aportes de Herbert Simon (1967) y Douglas McGregor (1960), esta teoría concibe la organización como un sistema social donde las decisiones y actitudes de los individuos determinan el éxito institucional. Destaca la necesidad de alinear los objetivos personales con los institucionales, fomentando el liderazgo participativo y la motivación intrínseca.

Ambas teorías sustentan la idea de que la gestión de los conflictos debe partir del reconocimiento de las necesidades humanas y de la comunicación abierta, condiciones que fortalecen el sentido de pertenencia y la convivencia escolar.

### **Bases legales de la investigación**

El estudio se sustenta en el marco normativo venezolano que regula la educación y el trabajo docente. Entre los principales instrumentos destacan:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), artículo 104, que establece la responsabilidad ética y académica del personal docente y garantiza su formación continua.
- Ley Orgánica de Educación (2009), artículo 38, que consagra la formación permanente como proceso integral y continuo para todos los educadores.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), artículos 2, 4 y 140, donde se define la idoneidad profesional y la actualización constante de los docentes.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), artículo 41, que reconoce las funciones jerárquicas de los representantes del patrono, relevantes para el ejercicio de la gerencia educativa.

Estas normativas consolidan la base legal

que orienta el desempeño del gerente educativo en su rol de mediador, líder y formador dentro de la institución escolar.

El sustento teórico desarrollado permite comprender que la resolución de conflictos interpersonales en el entorno educativo requiere de estrategias gerenciales fundamentadas en la comunicación asertiva, la empatía y la participación democrática. La escuela, como microcosmos social, necesita líderes capaces de transformar los desacuerdos en oportunidades de aprendizaje colectivo.

En consecuencia, la gerencia educativa contemporánea debe orientarse hacia un modelo humanista, inclusivo y reflexivo, donde los conflictos sean gestionados desde la comprensión, la cooperación y el compromiso ético, pilares esenciales para la consolidación de una cultura institucional basada en la paz y la corresponsabilidad.

## **III. MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque epistemológico**

Toda investigación requiere situarse dentro de un marco epistemológico que oriente las decisiones metodológicas y defina la naturaleza del conocimiento a generar. El presente estudio se adscribe al paradigma positivista, el cual se sustenta en la observación empírica y la objetividad científica como medios para comprender los fenómenos sociales. De acuerdo con Hurtado y Toro (2007), el paradigma positivista “busca describir y explicar los hechos observables, mediante la aplicación de métodos rigurosos y verificables” (p. 48).

Este enfoque permite obtener información sistemática y cuantificable sobre las estrategias gerenciales aplicadas a la resolución de conflictos interpersonales en el ámbito educativo, posibilitando la elaboración de conclusiones válidas y generalizables.

El estudio, por tanto, se enmarca en un enfoque cuantitativo, orientado —según Arias (2012)— “a la medición objetiva de los fenómenos y a la utilización de procedimientos estadísticos para el análisis de los datos” (p. 31). Este enfoque permite determinar tendencias y relaciones entre variables observadas en la realidad escolar, garantizando la coherencia entre los objetivos de investigación y las técnicas de análisis empleadas.

### ***Tipo y diseño de investigación***

El estudio es de tipo descriptivo y de campo. La investigación descriptiva se caracteriza por examinar sistemáticamente las propiedades y características de un fenómeno sin manipular variables. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que son objeto de análisis” (p. 92).

Por su parte, la investigación de campo consiste en la obtención directa de datos en el lugar donde se producen los hechos. Sabino (2000) la define como “la recolección de información primaria mediante la observación directa de la realidad o del entorno donde se manifiesta el problema” (p. 89). En este caso, el contexto corresponde a la Escuela Básica Estatal “Aracelis Cárdenas de Sandoval”, ubicada en la parroquia San Silvestre del estado Barinas.

El diseño adoptado es no experimental transeccional, pues las variables no se manipulan intencionalmente, sino que se observan tal como ocurren en la realidad. Según Kerlinger (1985), este tipo de diseño “permite estudiar relaciones entre variables en un solo momento temporal, sin introducir cambios o tratamientos” (p. 302). Esta elección metodológica es congruente con la naturaleza diagnóstica del estudio y con el propósito de establecer estrategias gerenciales basadas en evidencia empírica.

### ***Población y muestra***

La población del estudio está conformada por el talento humano que labora en la Escuela Básica Estatal “Aracelis Cárdenas de Sandoval”: diez (10) docentes, un (1) directivo, un (1) administrativo y un (1) obrero, para un total de trece (13) participantes.

De acuerdo con Arias (2012), la población “constituye el conjunto finito o infinito de elementos que poseen una característica común objeto de estudio” (p. 98). En este caso, se trata de un universo reducido, lo que permite la inclusión de todos sus miembros sin necesidad de extraer una muestra probabilística. En consecuencia, se trabajará con la población censal, lo que garantiza la representatividad y pertinencia de los resultados obtenidos.

### ***Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

La técnica seleccionada para la obtención de la información es la encuesta, por considerarse un medio eficaz para conocer las percepciones y actitudes del personal en relación con las estrategias de resolución de conflictos. Según Balestrini (2006), la encuesta “permite recopilar datos de un grupo de sujetos acerca de sus opiniones, creencias o comportamientos frente a un fenómeno determinado” (p. 65).

Como instrumento de recolección se utilizará un cuestionario estructurado de tipo Likert, con alternativas de respuesta policotómicas. Este instrumento estará conformado por veintiocho (28) ítems, distribuidos en tres dimensiones:

1. Estrategias gerenciales aplicadas;
2. Comunicación y liderazgo;
3. Resolución de conflictos interpersonales.

Cada ítem medirá la frecuencia con que los participantes aplican o perciben determinadas acciones gerenciales, empleando opciones de respuesta tales como: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca.

El cuestionario estará acompañado de una carta de presentación e instrucciones generales, y será aplicado de manera presencial en la institución, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos.

### ***Validez y confiabilidad del instrumento***

Para garantizar la validez de contenido, se recurrirá a la técnica del juicio de expertos, en la cual tres especialistas en gerencia educativa y metodología evaluarán la congruencia, claridad y pertinencia de cada ítem. Ruiz Bolívar (2002) explica que la validez de contenido “refleja el grado en que los ítems de un instrumento representan adecuadamente el universo del contenido que se pretende medir” (p. 74).

Respecto a la confiabilidad, se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach, apropiado para instrumentos con respuestas de escala múltiple. Este índice permitirá determinar la consistencia interna de los ítems. De acuerdo con Fuentes (1999), el coeficiente alfa “expresa la proporción de varianza total atribuible a la varianza verdadera del instrumento, oscilando entre 0 y 1” (p. 103). Un valor superior a 0,80 indicará un nivel de confiabilidad alto, suficiente para garantizar la precisión de los resultados.

### **Procedimiento de recolección de datos**

El procedimiento metodológico seguirá las siguientes fases:

1. Diseño del instrumento: elaboración del cuestionario con base en las variables e indicadores definidos.
2. Validación del instrumento: revisión por jueces expertos y ajustes según sus observaciones.
3. Aplicación de la encuesta: administración del cuestionario al total de la población en horario institucional, bajo consentimiento informado.
4. Tabulación de datos: organización de las respuestas en una matriz de frecuencia.
5. Procesamiento estadístico: cálculo de porcentajes y medidas de tendencia central mediante el programa Microsoft Excel, con base en la estadística descriptiva.

Estas etapas se orientan a obtener información confiable y sistematizada que permita construir un diagnóstico claro sobre las estrategias gerenciales presentes en la institución.

### **Técnica de análisis de datos**

Los resultados serán analizados mediante la estadística descriptiva, con el propósito de resumir la información obtenida y facilitar su interpretación. Según Sabino (2009), la estadística descriptiva “reúne los procedimientos destinados a organizar, presentar y resumir datos de modo que se evidencien las tendencias principales del fenómeno” (p. 90).

El análisis se efectuará a partir del cálculo de frecuencias absolutas y relativas, porcentajes y promedios ponderados. Estos resultados se presentarán en cuadros y gráficos, acompañados de una interpretación teórica que los vincule con las dimensiones de estudio y los postulados teóricos revisados.

Posteriormente, se elaborarán conclusiones parciales y recomendaciones que servirán de base para la propuesta de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la convivencia y la resolución pacífica de conflictos.

### **Consideraciones éticas**

La investigación cumplirá con los principios

éticos establecidos por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y las normas de la comunidad científica. Se garantizará el anonimato de los participantes, la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Asimismo, se obtendrá el consentimiento informado de los involucrados antes de la aplicación de los instrumentos.

### **Resultados Esperados y Conclusiones Parciales**

#### **Resultados esperados**

La presente investigación, orientada al diseño de estrategias gerenciales para la resolución de conflictos interpersonales en la Escuela Básica Estatal “Aracelis Cárdenas de Sandoval”, prevé obtener resultados que contribuyan significativamente al fortalecimiento del clima organizacional, la comunicación institucional y el liderazgo pedagógico.

En primer lugar, se espera identificar las causas más frecuentes de los conflictos interpersonales entre el personal docente, administrativo y obrero, vinculadas a la comunicación deficiente, la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y los estilos de liderazgo verticales. Estos resultados permitirán caracterizar las dinámicas relacionales de la institución y servirán como punto de partida para la formulación de estrategias de intervención.

En segundo término, se prevé determinar el nivel de aplicación de las estrategias gerenciales actuales y su correspondencia con los principios de liderazgo participativo. La evidencia empírica permitirá establecer el grado de conocimiento y uso de herramientas de mediación, negociación y comunicación asertiva por parte de los directivos y docentes.

A partir del análisis de los datos recolectados, se proyecta elaborar una propuesta de estrategias gerenciales fundamentadas en los enfoques humanistas y organizacionales contemporáneos, que favorezcan la participación del personal en la solución de conflictos, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia institucional.

Entre los resultados esperados más relevantes se destacan:

- Un diagnóstico claro del clima organizacional y de los principales factores generadores de conflicto en la institución.
- La identificación de debilidades comu-

nicacionales y de liderazgo que obstaculizan la cooperación entre los miembros del personal.

- El diseño de estrategias concretas basadas en la mediación escolar, la comunicación empática y la inteligencia emocional (Goleman, 2011).
- El fortalecimiento de las competencias gerenciales del directivo escolar como líder transformacional, capaz de gestionar los conflictos de manera ética y constructiva (Chiavenato, 2017).
- La creación de espacios de reflexión colectiva, como talleres y mesas de trabajo, donde se aborden las tensiones interpersonales desde un enfoque de respeto y diálogo.

En síntesis, se espera que los hallazgos conduzcan a la formulación de una propuesta gerencial viable y contextualizada, alineada con las políticas educativas nacionales y con el propósito de construir una cultura institucional basada en la convivencia, la cooperación y la paz escolar.

#### **IV. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS**

Los resultados previstos guardan coherencia con investigaciones previas como la de López (2024), quien demostró que la aplicación de estrategias gerenciales participativas contribuye a mejorar el clima organizacional y a reducir las tensiones laborales en las instituciones educativas. De igual modo, Valencia (2023) evidenció que las estrategias de mediación escolar fortalecen las relaciones entre docentes y directivos, incrementando la cohesión institucional.

En la misma línea, Hernández y Mosqueira (2011) destacan que el éxito de la gerencia educativa radica en la capacidad del líder para transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje organizacional. Este principio resulta clave para la escuela objeto de estudio, donde las relaciones interpersonales, aunque a veces tensas, constituyen la base para la construcción de un proyecto educativo compartido.

Por tanto, se anticipa que los resultados de esta investigación contribuirán al desarrollo de un modelo de gerencia educativa humanista, caracterizado por la comunicación horizontal, la empatía, la corresponsabilidad y la toma de decisiones colegiadas. Este modelo fortalecerá el sentido de comunidad educativa y fomentará la participación de todos los actores en la resolu-

ción de conflictos.

#### **V. CONCLUSIONES PARCIALES**

Los hallazgos esperados permiten establecer las siguientes conclusiones parciales:

1. La resolución de conflictos en las instituciones educativas requiere una gerencia basada en el liderazgo participativo y en la comunicación asertiva. El gerente escolar debe actuar como mediador y facilitador de procesos, orientando a su equipo hacia el consenso y la cooperación.
2. Los conflictos interpersonales son inevitables, pero su adecuada gestión puede transformarlos en oportunidades de mejora organizacional. En este sentido, la formación continua del personal en habilidades de mediación y diálogo es una condición esencial para fortalecer la convivencia escolar.
3. Las estrategias gerenciales efectivas integran dimensiones humanas, emocionales y éticas. La inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de escucha activa son competencias clave que el gerente educativo debe cultivar para conducir a su institución hacia el equilibrio relacional y el éxito colectivo.
4. El fortalecimiento del clima institucional demanda la creación de espacios permanentes de diálogo y reflexión. Estos espacios permiten la construcción de acuerdos, el reconocimiento mutuo y la consolidación de valores compartidos que sustentan la cultura organizacional.
5. La propuesta resultante de esta investigación puede ser replicable en otras instituciones educativas del estado Barinas, y servir de referencia para el diseño de políticas de gestión educativa que promuevan la convivencia pacífica y el desarrollo integral de las comunidades escolares.

En conclusión, la investigación avanza hacia la consolidación de un modelo estratégico de gerencia educativa que articula la teoría, la práctica y la ética profesional, orientado al fortalecimiento de la convivencia institucional. Su valor radica en ofrecer soluciones concretas, adaptadas al contexto social y cultural de la escuela venezolana contemporánea.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (9.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Fuenmayor, Y. (2012). Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en educación media general [Tesis de maestría, Universidad Rafael Urdaneta]. Maracaibo, Venezuela.
- Fuentes, R. (1999). Estudios sobre confiabilidad. Paradigma, 4(2), 101–126.
- Gil, Y., & Mendoza, K. (2023). Estrategias gerenciales para recuperar el espacio tecnológico en la escuela básica Cipriano Barrios. Revista Honoris Causa, 5(2), 45–60.
- Goleman, D. (2011). Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: Editorial Kairós.
- Hernández, J., & Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. Revista CICAG, 8(2). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/157>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J., & Toro, J. (2007). Paradigmas y metodología de la investigación en tiempos de cambio. Caracas: CEC, S.A.
- Kerlinger, F. (1985). Foundations of behavioral research. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- López, A. (2014). La gerencia educativa: funciones y habilidades dentro de la institución. Revista Educación, Universidad de Carabobo, 38(2), 45–58.
- López, M. (2024). Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos organizacionales en el sub-sistema de educación básica y media general [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Recuperado de <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/1103>
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
- Mintzberg, H. (2013). El proceso de la estrategia: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (2015). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Parella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedupel.
- Pérez, N. (2015). Conflictos en las organizaciones educativas venezolanas [Trabajo de ascenso, Universidad Central de Venezuela]. Caracas, Venezuela.
- Puyuelo, M. (2008). Convivencia escolar y participación educativa. Barcelona: Editorial Graó.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). Instrumentos de investigación educativa. Caracas: Fedupel.
- Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.
- Sabino, I. (2009). Metodología de la investigación. Caracas: Editorial Grijalbo.
- Ury, W., Fisher, R., & Patton, B. (2012). Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder. Barcelona: Gestión 2000.
- Valencia, E. (2023). Estrategias gerenciales para la resolución de conflictos de convivencia escolar en la Institución Educativa Agropecuaria de Aipe, Huila [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. Recuperado de <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/4e5d3f99-0caa-4d37-9939-5c5a5b383272>
- Vidal, E. (2012). Gestión del conflicto en el ámbito educativo: estrategias de mediación escolar. Barcelona: Editorial UOC.