

## El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas

### The directive leadership in the conflict management of educational institutions

Ensayo

Saturnina Abarca Infa<sup>1</sup>  
[sabarcainfra@gmail.com](mailto:sabarcainfra@gmail.com)

Máryuri García González<sup>2</sup>  
[maryuri@cepes.uh.cu](mailto:maryuri@cepes.uh.cu) / [maryurigarciagonzalez@gmail.com](mailto:maryurigarciagonzalez@gmail.com)

Rosa Amelia Ortiz Bautista<sup>3</sup>  
[ortizbautistar@gmail.com](mailto:ortizbautistar@gmail.com)

Recibido: 28 de agosto de 2020      Evaluado: 15 de octubre de 2020  
Aceptado para su publicación: 28 de noviembre de 2020

**Cómo citar el artículo:** Abarca-Infa, S., García-González, M., y Ortiz-Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, Vol. 2 (54), 172 - 188.

#### Resumen

El objetivo del artículo fue determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas públicas. Se corresponde con el enfoque cuantitativo, de tipo básica; la metodología tuvo tres fases:

#### Abstract

The objective of the article was to determine the relationship between managerial leadership and conflict management in public educational institutions. It corresponds to the quantitative approach, of the basic type; The methodology had three phases:

- 
- <sup>1</sup> Magíster en Docencia y Gestión Educativa. Docente universitaria, categoría Auxiliar - Universidades César Vallejo, Universidad Peruana Cayetano Heredia y Universidad Tecnológica del Perú Lima-Perú. ORCID: 0000-0003-2797-7180
- <sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular – Investigadora del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. (CEPES). Universidad de la Habana. Cuba. ORCID: 0000-0002-2734-6541
- <sup>3</sup> Doctora en Administración de la Educación, Directora de la IE Carlos Gutiérrez Merino, Asesora de tesis de la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima-Perú. ORCID: [0000-0002-0084-1964](https://orcid.org/0000-0002-0084-1964)

indagación, clasificación y sistematización de la información, sirvió de base para explorar los tipos, el rol del líder y su presencia en la gestión de conflictos en las instituciones educativas. Los resultados demuestran que existe tendencia hacia el liderazgo situacional. Confirmándose, que el liderazgo del director aporta al cambio en las instituciones educativas a nivel de la gestión de conflictos.

investigation, classification and systematization of the information, served as a basis to explore and understand the types, the role of the leader and his presence in conflict management in educational institutions. The results show that there is a trend towards situational leadership. Confirming, that the leadership of the director contributes to the change in educational institutions at the level of conflict management.

**Palabras clave:** gestión educativa, liderazgo, gestión de conflictos, Institución educativa.

**Keywords:** educational management, leadership, conflict management, educational institution.

### Introducción

A inicios del primer trimestre del 2011, la UNESCO en el Perú en atención a la necesidad de una efectiva gestión, elabora y presenta al Ministerio de Educación, el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, con módulos de formación, supervisado por la Asociación de Empresarios por la Educación y validado por la Unidad de Capacitación en Gestión. El objetivo del manual es:

Brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad (UNESCO, 2011, p. 7).

El artículo 55° de la Ley General de Educación N° 28044 (2003) establece que “El director es la máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (p.19). Sobre el director recae toda la responsabilidad de las actividades y acciones de gestión.

Se reconoce el anhelo global y la necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación desde la fundación de la UNESCO en 1945, los pilares de la educación a partir del Informe de Delors en 1996; la educación permite aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir y que a través de ello se puede alcanzar el máximo potencial como seres humanos constructores de un mundo de paz, dignidad, justicia e igualdad.

El sistema educativo peruano hace esfuerzos para lograr una educación adecuada para los niños, niñas y adolescentes; con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) se constituyó el Foro Nacional de Educación para Todos, comisión Multisectorial con la finalidad de integrar esfuerzos públicos y privados para el logro de los compromisos suscritos por el Perú en el Foro Mundial sobre Educación en Dakar-Senegal organizado por la UNESCO. En el 2005 se presentó el Plan Nacional de Educación para Todos, con la intención de convertir las metas de Jomtien y Dakar en certeza y posibilidad concretas (UNESCO, 2011).

La educación peruana busca mejoras; pero los cambios no ocurren de manera autónoma o mecánica, se requieren de actores comprometidos y sobre todo preparados; para afrontar retos y alcanzar el objetivo de la ansiada calidad de la educación. Los mandatos legales y funcionales otorgan y facultan a los directores de las instituciones educativas llegar a las metas, sin considerar que se requiere de todo un proceso formativo, sensibilización y socialización de la normatividad y demás disposiciones que tienen la figura de ser horizontal, pero; provocan reacciones y discrepancias que conllevan a las manifestaciones de conflictos internos dañando y afectando el clima pedagógico y principalmente la imagen institucional.

Los directivos llevan el peso de toda la institución educativa, a costa de su propia integridad emocional, física y psicológica; razones por las que deben ser sujetos de

una permanente formación en todas las áreas y dimensiones de la gestión que le permita el manejo de técnicas y estrategias para afrontar situaciones adversas que ponen en evidencia algunas deficiencias en factores que se relacionan con el clima organizacional, la gestión de los aprendizajes y la relación con la comunidad educativa. Al respecto Herrera y Tobón, (2017) mencionan que, el director debe tener “actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo” (p.10).

Por tanto, una persona competente sabe desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable y justamente para esto es que se debe preparar a los profesionales y a los directivos (García et al, 2013. p.3).

En ésta línea se plantea las siguientes preguntas: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo del director y la gestión de conflictos? y ¿Cómo es la gestión de conflictos en las instituciones educativas de educación básica?, buscando develar los estilos o modelos de liderazgo emergentes para hacer frente a nuevos escenarios educativos.

### **1.1 Necesidad de la inserción del liderazgo. Algunas de sus teorías**

En la historia de la evolución humana y desarrollo de los pueblos, se han identificado personajes que tuvieron destacada presencia en las diversas etapas o períodos de la civilización, ya sea en los campos de batalla con propósitos de expansión y dominio, en la religión como reglas y principios, en la política como control y subordinación. En estos contextos siempre alguien destacó por la capacidad para guiar, orientar y dirigir a grupos hacia fines comunes o personales; aquellos que tenían capacidad de persuadir, convencer, y aun hoy son reconocidos como icónicos líderes.

Las personas con liderazgo deben asentar: actitudes, cualidades y capacidades no comunes, que lo hace destacado frente a otro; Castañeda (2007) al respecto menciona que, “liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores a alto contenido moral” (p.21).

Desde este punto de vista, una persona con liderazgo debe actuar a favor del bien común como principio. En esta concepción se deja de lado a aquellos que actúan en favor de sus intereses personales o partidistas. El liderazgo en ese sentido no solo es un asunto de cualidades, sino es también de comportamiento.

Con relación al comportamiento del líder, en numerosos estudios iniciados después de la Segunda Guerra Mundial, investigadores de la Universidad de Ohio aplicando diversos instrumentos de medida lograron categorizar en dos dimensiones el comportamiento del líder; la consideración, mostrando al líder con conductas que favorecen a la armonía, a la cohesión, que motivan y facilitan la participación en la toma de decisiones, se interesan por los problemas personales del grupo y mejoran la comunicación, la segunda dimensión es la iniciación de estructura; es la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para lograr las metas, estas conductas se manifiestan; en buenos niveles de rendimiento, en verificar que las órdenes se han comprendido, en clarificar y asignar responsabilidades orientados hacia las tareas (Palomo, 2013).

A decir de Ascón y García, (2018): “el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan. Las definiciones difieren en, cómo los líderes motivan a sus seguidores, en quién tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización” (p.4).

Actualmente en el campo educativo el liderazgo es uno de los temas más investigados, dando como resultado nuevas propuestas teóricas, clasificaciones y concepciones. Pero en aspectos que caracteriza a un buen líder que sabe y actúa con equidad; al asignar tareas se asegura de que los docentes y demás actores educativos se desarrollen, los motiva y alienta de ser necesario, llevándolos hacia el desempeño exitoso. “El diseño de la organización proporciona las bases para el liderazgo formal, sin embargo, las personas deben desear ejercer ese liderazgo, comportarse como líderes para llevar al personal al cumplimiento de la misión y visión organizacionales y de área” (Aldape, 2007, p.263).

De acuerdo con Aldape, (2007), Castañeda (2007) y Palomo (2013) el liderazgo son cualidades y hábitos positivos que permiten dirigir a logros comunes, es importante

la forma de transmitir (misión, visión, estrategias, metas, objetivos, experiencias, motivaciones, expectativas, entre otras) y comunicar la forma que contribuye a los modos de actuar de los subordinados; el líder facilita y define las interacciones del grupo, mayor compromiso, más colaboración y menos quejas para lograr el éxito; cualidades y comportamientos que se necesitan para afrontar los retos.

Existen diversas teorías de liderazgo, para este estudio se toma la de Lussier y Achua (2011) quienes consideran cuatro clasificaciones que buscan identificar rasgos que caracterizan a los buenos líderes.

**Teoría de los rasgos:** rasgos físicos como: energía, apariencia, agresividad, cualidades como la confianza en sí mismo, persuasión y dominio; bajo esta teoría son rasgos que deben tener los líderes exitosos. Sin embargo, no se ha logrado determinar rasgos que puedan listarse de manera universal y que a la vez garantice un liderazgo exitoso.

**Teoría de comportamiento del liderazgo:** con el propósito de establecer el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, los investigadores en la década de los cincuenta intentaron encontrar las diferencias del comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos. En anteriores investigaciones específicamente la de la Universidad de Ohio, se identificaron dos dimensiones genéricas de comportamiento: liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas y logro de las metas y el orientado a las personas, la cohesión y la comunicación, ambos valiosos para representar efectividad del liderazgo; la teoría del comportamiento ya habría tenido una etapa inicial.

**Teoría de liderazgo por contingencia:** las teorías de los rasgos y la del comportamiento son las llamadas teorías universales, cuyos propósitos fueron encontrar el mejor estilo en todas las situaciones, son asideros sostenibles para las teorías que emerjan. En la década de los sesenta aparece la teoría de contingencia cuando parecía no existir un estilo mejor de liderazgo en todas las situaciones. Ésta teoría enfatiza la importancia de los factores situacionales, la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores.



Teoría **del liderazgo integrador**: con ella se intenta combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores. Para comprender mejor esta teoría se pretende responder por qué los seguidores de algunos líderes están dispuestos a trabajar de manera sacrificada y complacida para lograr los objetivos comunes y organizacionales o la forma en que los líderes influyen en el comportamiento de los seguidores.

Las teorías de liderazgo emergen hace más de seis décadas, una tras otra valiéndose de las anteriores, ampliando la visión a la luz de las experiencias, se mantienen vigentes, siguen siendo la base para próximas clasificaciones o denominaciones de acuerdo a las situaciones propias de la actualidad y la necesidad de contar con líderes.

Independientemente de la teoría que se asume, según criterios de Ascón et al, (2020), la habilidad de liderar se convierte en una labor compleja ya que más allá del aprendizaje de los directivos, al interesarse en la coordinación de la gestión, los estados de ánimo del personal interno y externo, así como el diseño, organización y gestión de planes por lo que demanda de otras habilidades de los directivos; el liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso.

## **1.2 Estilos de liderazgo y sus características**

Existen muchos estilos de liderazgo; se han identificado rasgos o características de los líderes en el momento de sus actuaciones, entre los más comunes en la gestión educativa pueden estar:

El **liderazgo democrático** se caracteriza en promover la participación de todo el grupo, mediante el diálogo, entusiasmo y compromiso. El líder debe tener en cuenta todas las opiniones de los integrantes del grupo, facilitar la comunicación, delegar tareas y confiar en la capacidad de su grupo, fomentar su participación, enfocarse en el objetivo común y estimular el sentido de pertenencia. Evidentemente el liderazgo democrático es positivo, pero habrá situaciones en las que sea necesario utilizar otros estilos de liderazgo para llegar a decisiones de calidad (Villalva y Fierro, 2017).

Este estilo, muchas veces es mal entendido por algunos miembros de la organización, creen que no hay capacidad para tomar decisiones, ya que para todo lo que se haga se necesita el consentimiento de los subordinados. Esto sucede cuando los subordinados necesitan órdenes para cumplir con sus responsabilidades, ello conlleva ver otro:

El **estilo autocrático** se determina, porque los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, asumen la regla de “mano dura” con los subordinados; mayoritariamente son inflexibles; los líderes se niegan a explicar su comportamiento; cambian las obligaciones sin un acuerdo previo; y establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa. (Escandón y Hurtado, 2016)

Este estilo corresponde más a instituciones militares o policiales, los subordinados solo reciben instrucciones, en las organizaciones civiles también hay esas prácticas y forman parte de la cultura de los miembros de la comunidad, este estilo puede llevar al abuso de autoridad. Otro estilo que se observa en algunos líderes es:

El **Estilo Laissez Faire** (liberal o consultivo) los líderes consultivos ofrecen poca o ninguna orientación a sus colaboradores, además de dejar el proceso de toma de decisiones en manos de un grupo sin orientación. Sin embargo, este estilo podría ser eficaz siempre y cuando los miembros del grupo sean altamente calificados y especializados en el área de su trabajo (Pazmiño et al, 2016).

Este estilo es ideal para desarrollar las habilidades y potenciar las capacidades innovadoras de los colaboradores. Pero también es mal entendido por algunos al creer que hay permisividad de parte del líder. Es importante la madurez y profesionalismo de los colaboradores.

Para la gestión de las instituciones educativas es necesario asumir el estilo que más se adapte y responda al logro de los aprendizajes y a la generación de condiciones para el desempeño de los docentes, en esa práctica:

En este sentido los directivos deberán asumir un estilo de liderazgo de acuerdo a la situación y que convengan a toda la comunidad educativa en el momento que amerite teniendo en cuenta que la razón es, lograr la mejora permanente de la calidad educativa.



Existen situaciones que son favorables y en parte no para el líder en las distintas dimensiones, así que, no se trata de qué estilo es mejor; sino de qué clase de circunstancias están presente (Ascón et al, 2020, p.6).

### **1.3 El liderazgo en la gestión educativa**

El liderazgo en la gestión educativa recae en los directivos o responsables de dirigir en las diferentes áreas y en los diferentes niveles jerárquicos del sistema educativo, este liderazgo refiere tener habilidades para cumplir con las funciones o tareas y lograr los objetivos educacionales. En ese sentido el liderazgo directivo de las instituciones educativas, es factor importante y determinante, que contribuye en la mejora educativa.

La gestión escolar ha dejado de referir solo al conjunto de actividades administrativas y de organización de recursos, para incluir su impacto en la práctica docente, en el desarrollo académico de los estudiantes y en el impulso de la participación social en la educación. (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI, 2019, p.12)

Esta afirmación lleva a analizar que el liderazgo de los directivos de las instituciones educativas ha venido evolucionando; de una percepción que identifica los tipos o estilos de administrar o dirigir, a tratarlo como un conjunto de responsabilidades que afronte lo amplio del quehacer y la diversidad de interacciones que tienen lugar en el interior de las instituciones educativas.

La gestión de las instituciones educativas durante muchos años ha estado centrada en una gestión burocrática, con los problemas en las escuelas se plantea ahora pasar de una dirección limitada de la gestión, a un liderazgo educativo o dirección pedagógica, como factor de primer orden para incidir en la mejora de la educación. El cuestionamiento de qué hace o puede hacerse desde la dirección para mejorar las condiciones para la labor docente en el aula y demás implicados; el aprendizaje se convierte en un punto crítico sobre la organización de las escuelas. En ese sentido se avizoran cambios sustanciales para las acciones directivas "Dirección centrada en la gestión vs. liderazgo pedagógico; autonomía para tomar decisiones propias vs. regulación normativa." (Domingo, 2019, p 899)

Desde esta mirada, es importante plantear la necesidad de una identidad profesional para la dirección, reconocida por la comunidad educativa, que está en la base del ejercicio de liderazgo y las competencias conferidas. Entonces, el ejercicio de un liderazgo pedagógico compromete a dinamizar a las Instituciones educativas.

Para ejercer un liderazgo directivo efectivo se requiere poseer competencias orientados a generar procesos, a mejorar la enseñanza, habilidades interpersonales. En esa línea, países como Chile, Perú, Colombia, entre otros, han impulsado el marco del buen desempeño directivo consensuando competencias que todo directivo debe poseer; “metas e intervenciones estratégicas; dirección, organización y funcionamiento del establecimiento escolar; liderazgo pedagógico; participación y colaboración: gestión del clima institucional; y normas éticas y profesionales” (Domingo, 2019, p. 902)

Para el caso de Perú, en el 2014, se inicia la reforma de la escuela al aprobarse el “Marco del Buen desempeño del Directivo” que exige de un líder directivo que cumpla las demandas para el siglo XXI, al evidenciar en la gestión escolar serias dificultades para el logro de aprendizaje significativos.

En este escenario, se vio reflejada una gestión con prácticas rutinarias, de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, organización rígida, cumplimiento de lo normativo, poco funcional, desconfianza, subordinación y conflictos entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas, una relación vertical con las instancias de gestión descentralizados, entre otras situaciones que presentaba. (Ministerio de Educación, 2014)

El tema del liderazgo del director en la gestión educativa siempre fue relevante, en los últimos años viene recobrando mucho más interés e importancia teniendo tratamientos en agendas de investigación, en las políticas educativas y en debates tanto a nivel nacional como internacional. En la sociedad se ha fortalecido la idea de que los líderes educativos pueden marcar y hacer la diferencia en la calidad de los servicios de las instituciones educativas y la educación que reciben los niños y

adolescentes. El rol que desempeña el director es fundamental, González (2018) manifiesta que:

Existe una relación entrelazada entre el buen desempeño de la organización educativa y una efectiva dirección y coordinación entre el docente, el alumno, el resto del personal de la comunidad educativa. Y si se refiere a un correcto ejercicio de la dirección – y coordinación se puede dejar de hablar de liderazgo (p.2).

Es evidente que el éxito o fracaso de las reformas o políticas educativas podrán ser o no efectivas, en la medida de quien conduce la institución educativa esté preparado para actuar fortaleciendo las relaciones y ejerciendo liderazgo. Al mismo tiempo, por la responsabilidad, funciones y atribuciones conferidas, el directivo debe promover o crear condiciones para actuar con miras al logro de los objetivos educacionales e institucionales, como su principal quehacer, en ese sentido:

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la organización educativa, se valora como necesario y esencial para el buen funcionamiento de los centros de formación. Tal es la significatividad que adquiere, que se le atribuyen funciones como: crear un clima satisfactorio, potenciar relaciones positivas, fomentar la participación, aunar y armonizar intereses colectivos, tomar decisiones y resolver conflictos (González, 2018, p.2).

De acuerdo con González, siendo el directivo quien por funciones debe armonizar el clima organizacional, tomar decisiones y resolver conflictos por las diversas razones que se originen en el interno de la institución educativa, deberá asumir un liderazgo que le permita revertir las dificultades y las visualice como oportunidades para el cambio y mejora de la calidad de la educación. Es necesario conocer la evolución y aportes de las teorías de liderazgo para la gestión de las instituciones educativas que permita identificar, proponer o establecer la más adecuada en la gestión de los conflictos en cada momento.

Desde el Ministerio de Educación la gestión educativa se agrupa en cuatro dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria; todas estas referidas a las tareas, es decir el directivo debe conocer, cumplir, dirigir u orientar hacia dónde avanzar. Algunos autores añaden la dimensión política referida a: asegurar el cumplimiento de las normas, regulación, vigilancia de objetivos y metas,

autonomía y toma de decisiones, manejo y resolución de conflictos. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019). Teniendo en cuenta los análisis teóricos, conceptuales y la complejidad de las responsabilidades de los directivos de las instituciones educativas;

El liderazgo directivo se refiere a un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver, conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora (OEI, 2019, p.14)

Efectivamente, los directivos de las instituciones educativas, son los encargados de tomar decisiones para generar cambios hacia la mejora de los aprendizajes y la gestión, preparar a la comunidad educativa, desarrollar sus capacidades, impulsar buenas relaciones humanas, mantener comunicación horizontal, y evitar cualquier tipo de discrepancias; lo que le permitirá cumplir sus responsabilidades a la vista de la sociedad.

Las instituciones educativas no son ajenas ni se exime de los problemas, es natural que existan discrepancias, diferencias, intereses entre los miembros; el reto es resolverlos o gestionarlos, esto requiere de conocimientos, habilidades y competencias de tal manera se vea en los conflictos, oportunidades para mejorar aspectos importantes de liderazgo.

Por tanto, la realidad es cambiante, se transforma constantemente y la resolución de problemas concretos en cada contexto está sometida a dosis altas de creatividad, complejidad, incertidumbre y destrezas en cada situación específica. Es por ello que la persona competente tendrá que saber desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable y justamente para esto es que se debe preparar a los profesionales y directivos (García et al, 2015, p. 81-92).

#### **1.4 Manejo de conflictos, desde la dirección**

Los conflictos se manifiestan en diversos contextos y maneras; es muy importante identificarlo cuando se manifieste “Un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los que ostentan la autoridad legítima” (Ministerio de Educación, 2013. p. 18).

El Ministerio de Educación (MINEDU) a partir de la conceptualización de Casamayor, hace alusión a situaciones que suceden en las escuelas, a los enfrentamientos de personas con otras o con la autoridad, rivalidades profesionales o personales. Habitualmente esta figura es la que prevalece en las instituciones educativas, grupos opositores de la autoridad en constante enfrentamiento con otros, lejos de entender que todos deben trabajar para avanzar en la misma dirección, sobre esta base, los conflictos son conductas que expresan la existencia de desacuerdos, aunque resulte incómodo, son parte de la cultura de la mayoría de las instituciones.

Los directivos son los más expuestos a ser denunciados en instancias educativas superiores y judiciales, alegando inadecuado liderazgo, abuso de autoridad, entre otras causas. Es preciso acotar que, para resolver, reducir o gestionar los conflictos se requiere de conocimientos, habilidades, cualidades, manejo de técnicas, estrategias para afrontar situaciones de conflictos entre docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad.

El conflicto según Pérez y Gutiérrez, (2016) “es un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes (...) el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos” (p.164).

Por una parte, los conflictos deben tomarse como oportunidades para el ejercicio democrático de libertad de expresión y afrontarse como prácticas educativas, “el conflicto y las posiciones discrepantes pueden y deben generar debate y servir de base para la crítica pedagógica y, por su puesto, como una esfera de lucha ideológica y artículación de prácticas sociales y educativas y liberadoras” (como se citó en Pérez y Gutiérrez, 2016, p 164).

Por consiguiente, los conflictos en las Instituciones educativas no deben ser el centro de preocupación, sino la forma de resolverlos. Los conflictos existen en todas las culturas, pero pueden ser tratados de manera, responsable; mediante el dialogo, estrategias, herramientas y estilos o formas para encontrar salidas saludables y

pacíficas. La forma de resolver o gestionarlos hará la diferencia de una institución educativa de otra.

La gestión de conflictos desde las recomendaciones de la OIT presenta tres asuntos interrelacionados para una eficaz gestión en el interno de la organización: la creación de un entorno favorable, el respeto mutuo en la que prime la comunicación y la confianza. El segundo es prevenir conflictos, que involucra compromiso a fin de evitar que los problemas se agudicen, formulando políticas de protección a la integridad física y psicológica, a los beneficios económicos, garantizar el crecimiento y desarrollo de los integrantes, así como fomentar la negociación, la toma de decisiones en conjunto y respaldar el trabajo. Y la tercera; la resolución de conflictos, orientado más a los procesos de queja, reclamo con respecto a lo que puede representar una violación a los derechos de la persona o condiciones de trabajo, cambios de horarios, turnos interrumpidos entre otros. Estos procesos de queja deben llevar al producto de un acuerdo que se apoya en la toma de decisiones basada en el consenso y buena disposición para aceptar en casos que amerite la participación de terceros como interlocutores (OIT, 2013).

Las recomendaciones de la OIT están más enfocadas en los conflictos laborales entre los trabajadores y los empleadores de las empresas, pero pueden adaptarse a los conflictos en las instituciones educativas, así como se adaptaron otros términos empresariales. Según Mena (2017):

La “Gestión de Conflictos”, está más orientada a prevenirlos, manejar adecuadamente los ya existentes en orden a propiciar su resolución. En ese sentido, no se busca resolver las causas estructurales de conflictos institucionalizados, complejos o prolongados. Se busca atenuar el conflicto, reducirlo a su mínima expresión, establecer las vías o condiciones propicias para su solución (p 26).

En los contextos educativos este manejo debe ser consiente, dirigido, controlado y, preparar a los directivos, profesionales y personal que interviene en el proceso educativo.

La gestión de conflictos implica diseñar y manejar estrategias que permita revertir la situación problemática a una positiva siguiendo procesos a fin de llegar a



acuerdos donde nadie se sienta perdedor o ganador, de tal manera que orgánicamente todos actúen con efectividad como señal de buena disposición en minimizarlo.

No obstante, cabe la necesidad de potenciar las competencias de los directores; no basta conferir legitimidad formal, sino también que esta legitimidad sea reconocida por la comunidad. Es decir, los directivos no pueden ser puestos al frente de una institución educativa sin antes haberle brindado todas las herramientas necesarias para gestionar y actuar en situaciones de conflicto, su formación continua específicamente en gestión debe ser responsabilidad de quienes formulan las políticas educativas y toman decisiones en los sistemas educativos.

### **Conclusiones**

Una de las condiciones prioritarias para la mejora de los servicios educativos es invertir en la formación y promoción del liderazgo continuo de los directivos en las instituciones educativas públicas como política educativa orientada a la mejora de la calidad de la educación y el desarrollo del directivo.

Los directivos deberán optar por el estilo de liderazgo que más convenga a los fines educativos, al desarrollo de los miembros de la comunidad, que favorezca a la comunicación con respeto mutuo y a las diferencias de opinión; para ello se les debe dar todas las herramientas y condiciones que les permita identificar oportunamente los conflictos para actuar en situaciones y circunstancias complejas y aplique el liderazgo de acuerdo a la situación.

La comunidad educativa merece conocer y debe enriquecer los aportes teóricos de gestión y de liderazgo, lo que caracteriza a cada estilo o tipo de liderazgo como componente fundamental de la gestión educativa. Es necesario formar, capacitar; preferentemente al director para el manejo y logro de una gestión responsable e intencionada de los conflictos. Un directivo capacitado, preparado será competente, sabrá desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable; confirmándose de que existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas.

## Referencias bibliográficas

- Aldape, T. (2007). Un estudio de liderazgo administrativo. *Innovaciones de Negocios*, 4(8), 261-269. <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/188>
- Ascón, J.E y García, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Explorador digital*. Vol. 2 (1), 45-56.
- Ascón, J.E., García, M. y Lajara, A. (2020). Enfoques teóricos del liderazgo en el desarrollo de habilidades directivas en las IES. Ponencia en Congreso Internacional Universidad 2020. La Habana. Cuba.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder. Un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. México. Ediciones PODER. 1° Ed.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Los cuatro pilares de la educación*. París: UNESCO. Edit. Santillana.
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24 (82), 897-911.
- Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 137-145.
- García, M; García, A y Ortiz, T. (2015). Competencias de dirección, importancia de su formación desde la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*. Año 8, Vol. IV(15), 81-92.
- García, M., Ortiz, T. y González, M. (2013). La formación de competencias y la dirección en educación superior, una necesidad ineludible. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. España. EUMED.NET. (SEJ 309).
- González, J. (2018). El liderazgo y su importancia en la gestión educativa. *Revista Gerencia educativa*. Vol. 1 (1), 1-8.
- Herrera, R. y Tobón, S. (2017) El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio Documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, Vol. 38, (102), 164-194. <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Ley N° 28044. Ley General de Educación. El Peruano Diario Oficial – Normas Legales, Lima, 28 de julio 2003.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México. Cengage Learning Editores. S.A. 4° Ed.

- Mena, D. (2017). El rol del director en la gestión de conflictos en el Marco del Buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión-Piura. Tesis de maestría en educación con mención en gestión educativa. Universidad de Piura. Piura-Perú.
- Ministerio de Educación (2013). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Lima – Perú. Quad graphics Perú S.A.  
<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño directivo*. Lima 41, Perú.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura- OEI. (2019). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. Madrid, España. Creapress.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Turín, Italia. Publicaciones, Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Palomo, T. (2013). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo*. Madrid. ESIC Editorial. 8°
- Pazmiño, A., Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*. (103). <http://revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45>
- Pérez, E. y Gutiérrez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, Vol. 12(2), 163-180.
- UNESCO, en Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2896/Manual%20de%20gesti%c3%b3n%20para%20directores%20de%20instituciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*. Vol. 2 (4), 155-162.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>