

Las Destrezas de Comunicación del Director Escolar y el Manejo de Conflicto en Puerto Rico

The School Principal's Communication Skills and Conflict Management in Puerto Rico

Alma Y. Castilloveitía *

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

La presente investigación estudia las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflictos, en las escuelas intermedias de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico. La investigación se llevó a cabo utilizando un diseño descriptivo correlacional. Según los resultados se determinó que no existe relación significativa entre las destrezas de comunicación del director escolar y total de número de conflictos resueltos en el plantel escolar. De acuerdo con los hallazgos, las destrezas de comunicación que los directores escolares participantes utilizan en el proceso de mediación de conflictos son: Informar acerca del conflicto a tratar, informar la verdad acerca del conflicto a tratar entre las partes involucradas en el proceso de disolución de los conflictos en sus escuelas y evaluar los efectos positivos y negativos para llevar a cabo la conclusión del conflicto en sus escuelas. Otras destrezas de comunicación utilizadas por los directores escolares participantes de acuerdo con los hallazgos son: verificar los rasgos negativos, para considerar la veracidad de los datos del conflicto, antes de ser mediador y conocer las partes involucradas y establecer acuerdos en condiciones de igualdad para causar la disolución del conflicto en sus respectivas escuelas.

Descriptor: Comunicación, Conflicto laboral, Administrador de la educación, Administración de la comunicación, Educación.

The present research study the communication skills of the school director and conflict management in the middle schools of two school districts of the Department of Education of Puerto Rico. The research was carried out using a descriptive correlational design. According to the results it was determined that there is no significant relationship between the communication skills of the school director and the total number of conflicts resolved in the school site. According to the findings, the communication skills that the participating school principals use in the conflict mediation process are: To inform about the conflict to be addressed, to inform the truth about the conflict to be treated between the parties involved in the dissolution process of The conflicts in their schools and evaluate the positive and negative effects to carry out the conclusion of the conflict in their schools. Other communication skills used by participating school principals according to the findings are: to verify the negative traits, to consider the truth of the conflict data, before being a mediator and to know the parties involved and to establish agreements on an equal basis to cause The dissolution of the conflict in their respective schools.

Keywords: Communication, Conflict of work, Education manager, Communication management, Education.

*Contacto: saritzayamille@gmail.com

ISSN: 1696-4713
www.rinace.net/reice/
revistas.uam.es/reice

Recibido: 7 de abril 2017
1ª Evaluación: 15 de mayo 2017
2ª Evaluación: 9 de junio 2017
Aceptado: 19 de junio 2017

Introducción

La comunicación es la necesidad básica y primordial de todo ser humano, constituyendo el primer medio universal para el intercambio de ideas entre cualquier persona, según Habermas (1987). Además, esta permite la interpretación de los pensamientos y sentimientos para poder transferirlos a las acciones mismas, según el autor. Por esta razón, la comunicación puede llevarse a cabo, tanto en forma individual, cómo de manera colectiva, y así también, tanto de forma verbal, como escrita, de acuerdo con lo expuesto por el autor. Habermas (1987) establece que la comunicación es la forma que da fuerza y permite a los grupos de trabajo su cohesión, por tanto, forma parte integral directa o indirectamente, de toda organización en la sociedad, y hace que se mantenga, en un ambiente de correcto funcionamiento. Por esta razón, en la presente investigación tuvo como propósito estudiar la relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflictos, en las escuelas intermedias de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico. Por medio de un enfoque cuantitativo con un estudio *ex post facto* con diseño descriptivo correlacional. La misma analiza si existe relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflicto de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico. Se conocerán los estilos de manejo de conflicto de Kilmann (1981), que presentan los directores escolares de estos dos distritos escolares estudiados. Por último, se analiza la relación entre las destrezas de comunicación efectivas del director escolar y el número de conflictos resueltos en su plantel escolar.

1. Revisión de la literatura

Las teorías que sustentan la presente investigación son la Teoría de Acción Comunicativa de Habermas (2001) y el Modelo de Manejo de Conflictos de Kilmann (1981). La primera teoría que sustenta esta investigación es la Teoría de Acción de Comunicativa de Habermas (2001), la cual sugiere un modelo comunicativo que pueda ayudar a los gerentes educativos a ser agentes que fomenten la mediación en el manejo de los conflictos, a utilizar la configuración del diálogo y del consenso para el logro de una acción comunicativa cuyos participantes armonizan entre sí y consiguen acuerdos racionalmente fundados. La teoría habermasiana es útil para reconocer un modelo de comunicación, por la configuración del diálogo y del consenso para el logro de una acción comunicativa que nos sirva a todos para la convivencia y la resolución de conflictos por medio de destrezas de comunicación efectivas.

La Teoría de Acción Comunicativa comprende que los participantes armonizan entre sí y consiguen acuerdos racionalmente fundados. Habermas (2001) afirma en su Teoría de la Acción Comunicativa, que "las interacciones en que el entendimiento sirve de mecanismo a la coordinación de los planes de acción de los distintos actores" (p. 15), con lo cual se puede lograr el consenso necesario para resolver el conflicto en situaciones ideales de habla (entendidas no como utopía, sino como principio regulador de toda comunicación). El autor señala como intencional el comportamiento guiado por normas, las cuales tienen un contenido semántico; un sentido que el sujeto con competencia comunicativa es capaz de entender, lo convierte en motivo de otro comportamiento, y se genera la acción. "Todo aquel que domine un lenguaje natural puede en virtud de su competencia comunicativa comprender en principio y hacer comprensibles a otro, es

decir, interpretar, cualesquiera expresiones con tal que tengan sentido" (p. 23). Esto explica la necesidad de contar con sujetos competentes, saberes lingüísticos y estratégicos, para lograr la acción comunicativa, simbólicamente mediada normas obligatorias, valores y máximas que tienen que ser reconocidos y consensualmente compartidos por los sujetos involucrados en el conflicto, según el autor.

Por otra parte, la segunda teoría que sustenta la presente investigación es el Modelo de Manejo de Conflictos de Kilmann (1981), quien describe que el manejo de conflictos se asocia a cinco tipos de estilos para manejar las situaciones de conflicto, las que son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. Es importante que los directores escolares estén altamente capacitados en el manejo y la solución de los conflictos en el ambiente escolar, y reconocer los modelos utilizados en el manejo y solución de los conflictos, como lo describe Kilmann (1981) en los cinco estilos de manejo de conflicto, los cuales son:

- Competir es ser afirmativo y no cooperador, que es cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo "yo gano, tu pierdes." Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas, según el autor.
- Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto de competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; existe un elemento de sacrificio en este estilo (Kilmann, 1981). El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
- Evadir es no afirmativo y no cooperador, la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal, según el autor.
- Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, según el autor. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no

lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración, según el autor.

Por último, la tercera teoría que respalda la presente investigación es el modelo de comunicación en situaciones de conflicto o el llamado Pragmática, Acción Comunicativa, Estrategias y Mediación (PACEM) de Fernández y Franco (2000). Esto es, el logro del entendimiento, mediante la participación de un emisor competente, que dirija su acción comunicativa de una forma en la cual ocurre una reducción esquemática abstracta y sintética de un modelo lingüístico-comunicativo para el manejo de los conflictos que enfrentan los directores escolares en su comunidad escolar. Por este mismo Modelo de Pragmática y Acción Comunicativa, Estrategias y Mediación (PACEM), y los principios presentados en el mismo permiten dar forma al marco teórico de la presente investigación.

La presente investigación tuvo como propósito estudiar las destrezas de comunicación del director escolar e identificar si existe la relación entre estas y el manejo de conflictos en el escenario escolar de las escuelas intermedias urbanas. Por otra parte, la investigación presenta las destrezas de comunicación efectiva de los directores escolares como mediadores de conflicto. Se presenta un enfoque transformador del director que subraye la capacidad de la práctica de la comunicación efectiva en la mediación para promover la revalorización y el reconocimiento, según Rozenblum (1998). Por último, se identifican los estilos de manejo de conflicto de estos directores y las destrezas de comunicación que se hacen en el proceso de mediación. Por lo cual, va de acuerdo a lo que la mediación está basada, que es en la resolución de los problemas. Además, ayuda a lograr el objetivo de la mediación de conflictos, que es el mejoramiento de la situación de las partes comparada con lo que era antes. De acuerdo con Rozenblum (1998),

El enfoque transformador de la comunicación define el objetivo como el mejoramiento de las propias partes, comparadas con lo que eran antes. En la mediación por medio de una comunicación efectiva, se alcanza el éxito cuando las partes como personas, cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación. Más específicamente la mediación de conflictos tiene éxito cuando las partes realizan la experiencia del crecimiento en las dos dimensiones del desarrollo moral. (p. 98)

Según Kilmann (1981), el director escolar debe conocer cómo puede utilizar las destrezas comunicativas para poder manejar las situaciones conflictivas que ocurren dentro de su facultad, entre la facultad y entre los estudiantes o los padres. Un buen líder maneja efectivamente su comunicación y puede solucionar los conflictos de una forma efectiva (Covey, 2003). Es decir, el director escolar, al manejar adecuadamente las destrezas comunicativas, sirve como un mediador efectivo, cuando este puede dominar los estilos de manejo de conflicto. Como lo sugiere la Constitución de Puerto Rico, en el Artículo II, Sección V, “toda persona tiene derecho a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos del hombre y de las libertades fundamentales” (p. 61).

La presente investigación presenta una guía para los directores escolares, en donde identifiquen las destrezas de comunicación efectivas en el manejo de conflictos y puedan solucionar los mismos en un mínimo de tiempo. Esto permitirá ampliar el número de situaciones de conflictos resueltos y de esta manera respaldar científicamente lo expuesto en la Ley 110 de 31 de mayo de 2006, en la cual se sugiere que en las escuelas

se integren las destrezas de comunicación efectiva en el manejo de conflictos, en la administración escolar y en su currículo.

Rodríguez (2005) indica que las escuelas con más situaciones de conflicto resueltas, proveen en beneficio un clima de paz y de mayor aprovechamiento académico para los estudiantes del sistema educativo de Puerto Rico. Por esta razón, este tema debe impactar los grados primarios para que los estudiantes aprendan a interactuar de una manera positiva y no violenta y puedan resolver problemas de disciplina y diferencias de opiniones, según el autor. Por las razones antes expuestas, para el cumplimiento de la Ley 110 de 31 de mayo de 2006, se han adiestrado a policías, guardias escolares, administradores y maestros en técnicas de resolución de conflictos en el contexto escolar. Sin embargo, no se les ha provisto a los directores de una guía evaluativa en la cual puedan identificar las destrezas comunicativas que tienen y las que no han adquirido en el manejo y solución de las situaciones de conflicto en su escenario escolar.

Por otra parte, Rodríguez (2005) sugiere que es necesario investigar sobre las destrezas comunicativas del director, y si estas se relacionan con el manejo de los conflictos en el escenario escolar dentro del sistema educativo de Puerto Rico. Serrano (2013) presenta la correlación entre la comunicación y el manejo de conflictos en el proceso de mediación escolar entre directores y maestros. El hallazgo más significativo es que la mediación escolar es efectiva cuando existe una comunicación efectiva de parte de los directores escolares, puesto que se redujeron los conflictos a un 83% de la muestra de 40 directores escolares del Distrito de Bayamón. Este hallazgo respalda científicamente la relación entre las variables bajo estudio en la presente investigación.

Las preguntas de investigación que guiaron la presente investigación fueron:

- ¿Qué destrezas de comunicación utiliza el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico?
- ¿Qué estilo de manejo de conflicto utiliza el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico?
- ¿Existe relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflictos en el escenario escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico?
- ¿Existe relación entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación que demuestra el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico?

Las hipótesis planteadas en la presente investigación son las siguientes:

- H_{01} , No existe relación significativa entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo del conflicto en el escenario escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una región educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.
- H_{a1} , Existe relación significativa entre las destrezas de destrezas de comunicación del director escolar y el manejo del conflicto en el escenario

escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una región educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.

- H_{02} , No existe relación significativa entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación que demuestra el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una región educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.
- H_{a2} , Existe relación significativa entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación que demuestra el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una región educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.

2. Método

El propósito de la presente investigación fue identificar la relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflictos en el escenario escolar. Tiene un enfoque cuantitativo, se trata de un estudio ex post facto con diseño descriptivo correlacional. La población de la presente investigación estuvo compuesta por 26 directores escolares. Esta población pertenece a las escuelas intermedias urbanas del Distrito Escolar de Ponce y el Distrito Escolar de Santa Isabel, de la Región Educativa de Ponce del Departamento de Educación de Puerto Rico. La tabla 1 presenta las escuelas intermedias en cada distrito investigado. Según se observa en la tabla, 15 escuelas intermedias pertenecen del Distrito de Ponce y 11 escuelas son del Distrito de Santa Isabel. De acuerdo con los datos, 26 escuelas participaron de la presente investigación.

Tabla 1. Escuelas intermedias por distrito escolar

	N ESCUELAS	N DIRECTORES
Distrito Ponce	15	15
Distrito Santa Isabel	11	11
<i>N Total</i>	<i>26</i>	<i>26</i>

Fuente: Elaboración propia.

La muestra para la presente investigación fue seleccionada por disponibilidad. La misma consistió de 20 directores escolares de las escuelas intermedias urbanas del Distrito Escolar de Ponce y el Distrito Escolar de Santa Isabel, de la Región Educativa de Ponce del Departamento de Educación de Puerto Rico. El requisito para ser parte de la muestra fue ser director escolar de nivel intermedio en escuelas urbanas de dos distritos escolares participantes.

Las variables estudiadas en la presente investigación, ambas son variables de criterio. De un lado las destrezas comunicativas del director escolar ya que el dominio de las destrezas comunicativas podrá determinar la efectividad del estilo del director como mediador en el manejo de conflictos que tiene el administrador educativo. Además, como el director escolar pueda dominar la competencia de la comunicación para el manejo de conflictos, logrará promover un ambiente escolar saludable para que los estudiantes mejoren su aprovechamiento académico, según Mirabal (2003) y Pareja (2005). De otro lado, el manejo de conflictos en el escenario escolar, porque se entiende que el director escolar debe de dominar los diferentes estilos para el manejo de

conflictos, según Kilmann (1981). Esta determina cómo el director escolar actúa como mediador para la solución de las situaciones de conflicto que se presentan en los escenarios escolares y entre los miembros de la comunidad escolar. Es importante el dominio de los diferentes estilos para el manejo de conflictos, porque esto determinará la efectividad del administrador como mediador de los conflictos en los escenarios escolares, de acuerdo con Fernández y Franco (2010).

El instrumento utilizado en la presente investigación fue el Cuestionario de Destrezas de Comunicación y el Manejo de Conflicto de los Directores Escolares de las Escuelas Intermedias, diseñado por la investigadora. Para el diseño del mismo, se preparó una Planilla de Especificaciones por constructo. El mismo se utilizó para determinar si existe relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflictos. El instrumento consiste en 20 premisas, de las cuales la primera parte contiene 10 premisas que corresponden a identificar las destrezas de comunicación que debe de tener todo director escolar durante el manejo de conflictos en sus escuelas. En la segunda parte de éste instrumento, se incluyen 5 premisas para identificar el estilo del manejo de conflictos de los directores escolares participantes. Por último, en la tercera parte de éste instrumento se presentan 5 premisas relacionadas al número de casos resueltos en un periodo de 4 meses, por medio del manejo de conflictos, y cuántos conflictos no han sido resueltos efectivamente, aunque se haya utilizado el debido procedimiento en el manejo de conflictos y las destrezas de comunicación efectivas.

El instrumento fue validado por un panel de expertos utilizando la Rúbrica de validación de contenido y constructo, diseñada por la investigadora. La validez consiste en el grado en el que el instrumento en verdad mide las variables que se quieren medir durante la investigación, según Salkind (1999).

La confiabilidad del instrumento de investigación fue analizada por medio de un proyecto piloto, el cual consistió en la administración del instrumento de investigación, Cuestionario de Destrezas de Comunicación y el Manejo de Conflicto de los Directores Escolares de las Escuelas Intermedias, a 6 directores escolares que no formaron parte de la muestra de 20 directores, pero si, de la población de 26 directores, y pertenecen a otro Distrito Escolar. Luego se tabularon y analizaron, utilizando el programa computadorizado Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versión 24.0 del estudiante. Para propósitos de obtener la confiabilidad del instrumento de investigación se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach. El resultado fue de un coeficiente de 0,875 y el Alpha de Cronbach basado en los 15 ítems estandarizados que fue de 0,905.

Para el análisis de datos. Se realizó la estadística descriptiva para las preguntas de investigación 1 y 2 y el Coeficiente de correlación de Pearson (r) para la prueba de hipótesis de las preguntas 3 y 4 de la presente investigación.

3. Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos mediante el instrumento titulado: Cuestionario de Destrezas de Comunicación y el Manejo de Conflicto de los Directores Escolares de las Escuelas Intermedias, administrado a la muestra de 20 directores escolares de las escuelas intermedias de los Distritos Escolares de Ponce y de Santa Isabel.

3.1. Destrezas de comunicación del director escolar de las escuelas

Los hallazgos revelaron que las destrezas de comunicación que más utilizan los directores escolares de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares del Departamento de Educación de Puerto Rico son:

- Informar acerca del conflicto a tratar entre las partes involucradas en el proceso de disolución de los conflictos en sus escuelas (92%).
- Evaluar los efectos positivos y negativos para llevar a cabo la conclusión del conflicto en sus escuelas (79%).
- Verificar los rasgos negativos, para considerar la veracidad de los datos del conflicto, antes de ser mediador y conocer las partes involucradas (77 %).
- Establecer acuerdos en condiciones de igualdad para causar la disolución del conflicto en sus respectivas escuelas (68,5%).
- Analizar el proceso de mediación en los conflictos que se atienden en la escuela (68,5%).

Por otra parte, en los hallazgos se presenta que un 68.5% considera que, para lograr la solución de los conflictos, es indispensable utilizar las fases del Modelo de Destrezas de Comunicación

3.2. Estilos de manejo de conflicto utilizados por el director escolar

Los hallazgos de la presente investigación revelaron que los estilos de manejo de conflictos que utilizan los directores escolares de los 20 directores escolares de los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel son:

- El cuarto estilo de manejo de conflicto en donde colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador, lo opuesto a la evasión, porque hace un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas (96,5%).
- El quinto estilo de manejo de conflicto en donde transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, el objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer (83,5%).
- El segundo estilo de manejo de conflicto, que es acomodo. Este se fundamenta en que complacer es no ser afirmativo y ser cooperador. Lo opuesto de competir- al complacer es que la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, “tú ganas, y yo pierdo” (59%).
- El primer estilo de manejo de conflicto en donde se trata de satisfacer los propios intereses a costa de la otra persona. Un 75% de los directores escolares de los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel, indicaron que nunca lo utilizan.
- El tercer estilo de manejo de conflicto en donde se satisfacen los intereses de las personas en conflicto en mi plantel escolar. Un 75% de los directores expresaron que nunca lo utilizan.

3.3. Relación entre las destrezas de comunicación y el manejo de conflicto que demuestra el director escolar

Para establecer esta relación, se presentan los hallazgos de la Correlación de *Pearson* entre las destrezas de comunicación del Director Escolar y el Manejo de conflictos. En este caso, el Coeficiente de Correlación de *Pearson* fue de $r = 0,215$ y el nivel de significancia fue de $0,362 p > 0,05$. Este hallazgo se obtuvo utilizando el promedio de la variable de Destrezas de Comunicación y el promedio del Manejo de Conflicto. La tabla 2 presenta el Coeficiente *Pearson* de la relación entre destrezas de comunicación y manejo de conflicto.

Tabla 2. Coeficiente de correlación entre las destrezas de comunicación y el manejo de conflictos

VARIABLES	CORRELACIÓN PEARSON	DESTREZAS DE COMUNICACIÓN	MANEJO DE CONFLICTOS
Destrezas de Comunicación	Correlación Pearson	1	0,215
	Sig. (2 colas)		0,362
Manejo de Conflicto	Correlación Pearson	0,215	1
	Sig. (2 colas)	0,362	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 presenta el coeficiente de correlación entre las destrezas de comunicación y el manejo de conflictos. Según los resultados, se puede observar que los datos revelan una relación entre las destrezas de comunicación y el manejo de conflicto.

3.4. Existe relación entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación que demuestra el director escolar

Los hallazgos en la presente investigación son para determinar si existe relación entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación de los directores escolares de los distritos de Ponce y Santa Isabel. Los hallazgos revelaron un Coeficiente de Correlación de *Pearson* de $r = -0,189$ y el nivel de significancia fue de $0,425 p > 0,05$. La tabla 3 presenta el coeficiente de correlación *Pearson* entre destrezas de comunicación y número de conflictos solucionados.

Tabla 3. Coeficiente de correlación entre las destrezas de comunicación y el manejo de conflictos

VARIABLES	CORRELACIÓN PEARSON	DESTREZAS DE COMUNICACIÓN	MANEJO DE CONFLICTOS
Destrezas de Comunicación	Correlación Pearson	1	-0,189
	Sig. (2 colas)		0,425
Manejo de Conflicto	Correlación Pearson	-0,189	1
	Sig. (2 colas)	0,425	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se observan los datos obtenidos que revelan la relación entre las destrezas de comunicación y el número de conflictos solucionados por los directores escolares. Según los hallazgos el coeficiente es de $-0,189$. La primera hipótesis planteada (H_{01}) para

esta investigación fue la siguiente: No existe relación significativa entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo del conflicto en el escenario escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una Región Educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Los hallazgos de la prueba estadística de correlación de r de Pearson fue de $r = 0,215$. El nivel significancia es de $0,425 p > 0,05$. Por lo tanto, se puede indicar que existe una relación significativamente baja, según los parámetros establecidos por Champion (1981). El autor establece que de $0,0 - 0,25$ la relación es baja, de $0,26 - 0,50$ la relación es moderadamente baja, de $0,51 - 0,75$ es moderadamente alta y de $0,76 - 1,00$ la relación es alta. Por esta razón, se acepta la hipótesis nula. No existe relación entre las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo del conflicto en el escenario escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una Región Educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico. La figura 1 ilustra la línea de regresión de las variables destrezas de comunicación y manejo de conflicto.

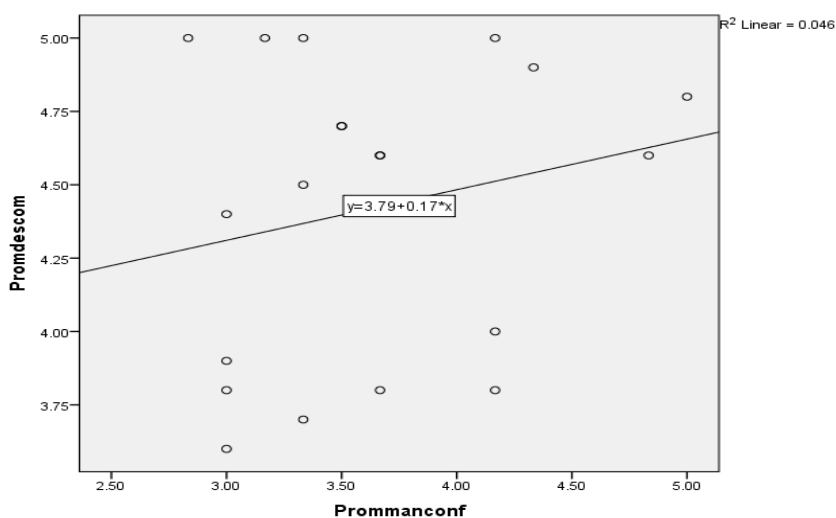


Figura 1. Línea de regresión de las variables destrezas de comunicación y manejo de conflicto
Fuente: Elaboración propia.

La segunda hipótesis planteada (H_{01}) para esta investigación fue la siguiente: No existe relación significativa entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación que demuestra el director escolar de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una Región Educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico.

El coeficiente de correlación de r de Pearson fue de $r = -0,189$. El nivel de significancia fue de $0,425 p > 0,05$. Por lo tanto, se puede indicar que no existe una relación significativa entre los conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación, según los parámetros establecidos por Champion (1981). El autor establece que si la relación es de $0,0$ a $0,25$ es baja, de $0,26$ a $0,50$ es moderadamente baja, de $0,51$ a $0,75$ es moderadamente alta y de $0,76$ a $1,00$ es alta.

Por esta razón, se acepta la hipótesis nula. No existe relación entre el número de conflictos solucionados y el uso de las destrezas de comunicación de los directores

escolares de las escuelas intermedias urbanas de dos distritos escolares en una Región Educativa del Departamento de Educación de Puerto Rico. La figura 2 ilustra la línea de regresión de las variables destrezas de comunicación y conflictos solucionados.

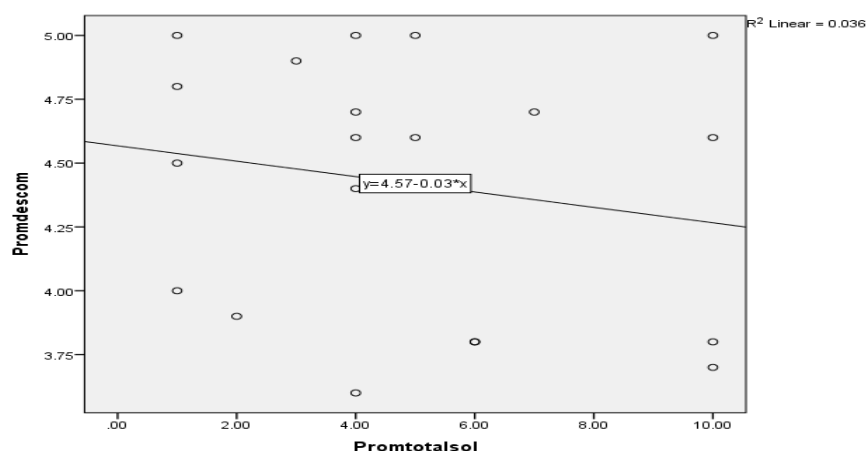


Figura 2. Línea de regresión de las destrezas de comunicación y el total de conflictos solucionados

Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión

Según los hallazgos de la presente investigación, se establecen la siguiente discusión sobre los hallazgos sobre las destrezas de comunicación utilizadas por los directores escolares de las escuelas intermedias urbanas de los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel del Departamento de Educación de Puerto Rico son: decir la verdad, informar la verdad acerca del conflicto a tratar entre las partes involucradas en el proceso de disolución de los conflictos en sus escuelas (92%). Evaluar los efectos positivos y negativos para llevar a cabo la conclusión del conflicto en sus escuelas (79%). Verificar los rasgos negativos, para considerar la veracidad de los datos del conflicto, antes de ser mediador y conocer las partes involucradas (77 %). Establecer acuerdos en condiciones de igualdad para causar la disolución del conflicto en sus respectivas escuelas (68.5%). Analizar el proceso de mediación en los conflictos que se atienden en mi escuela (68.5%). El 68.5% de los directores escolares participantes de la presente investigación de los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel consideran, que para lograr la solución de los conflictos es indispensable utilizar las fases del Modelo de Destrezas de Comunicación.

Los estilos de manejo de conflictos que más utilizan los directores escolares de los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel son: el cuarto estilo de manejo de conflicto. Según Kilmman (1981), este estilo es colaborar, lo que significa ser tanto afirmativo como cooperador, lo opuesto a la evasión, porque hace un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas (96.5%).

El quinto estilo de manejo de conflicto. De acuerdo con Kilmman (1981), este estilo es en donde transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer (83.5%). El segundo estilo de manejo de conflicto. Según Kilmman (1981),

este estilo es en donde complacer es no ser afirmativo y ser cooperador, lo opuesto de competir- al complacer. La persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, “tu ganas, y yo pierdo” (59 %). Por otro lado, para concluir en esta investigación no existe relación entre el uso de las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de los conflictos de ambos Distritos escolares de Ponce y Santa Isabel. Por último, no existe relación entre el uso de las destrezas de comunicación, y el número de conflictos solucionados en los directores escolares de ambos Distritos escolares de Ponce y Santa Isabel.

Durante la investigación, se encontraron las siguientes limitaciones: primero, los datos no pueden ser generalizados ya que solo participaron los distritos escolares de Ponce y Santa Isabel del Departamento de Educación de Puerto Rico. Y segundo, se encontró literatura limitada de estudios en Puerto Rico relacionados con las variables investigadas en la presente investigación. Las recomendaciones que se presentan luego de analizar los hallazgos de la presente investigación son: primera recomendación es utilizar efectivamente los cinco estilos del manejo de conflicto de Kilmann, al realizar los procesos de mediación y solución de conflictos. La segunda, es la de informar los conflictos que se trabajan en sus comunidades escolares en el Sistema de Información Estudiantil en línea y si estos fueron solucionados. Por último, la tercera recomendación es la de utilizar con mayor frecuencia las destrezas de comunicación en los procesos de manejo de conflictos y la resolución de los mismos. Las recomendaciones para las futuras investigaciones son las siguientes: Replicar la investigación en otros distritos de la Región Educativa de Ponce del Departamento de Educación de Puerto Rico. Ampliar la muestra de los directores escolares a otros distritos escolares y regiones del Departamento de Educación de Puerto Rico. Realizar la investigación con los tres niveles escolares, tanto nivel elemental, nivel intermedio y superior de las escuelas del Departamento de Educación y comparar los hallazgos.

5. Conclusiones

La presente investigación hace las siguientes conclusiones y la importante aportación del diseño de una guía para los directores escolares, en donde los directores identifiquen las destrezas de comunicación efectivas en el manejo de conflictos y puedan solucionar los mismos en un mínimo de tiempo. Esto permitirá ampliar el número de situaciones de conflictos resueltos. De esta manera se puede respaldar científicamente lo expuesto en la Ley 110 de 31 de mayo de 2006, la cual sugiere que en las escuelas se integren las destrezas de comunicación efectiva en el manejo de conflictos, en la administración escolar y en su currículo.

Por otra parte, esta guía puede ayudar al director a identificar las destrezas de comunicación en la mediación de conflictos descritas en el Modelo de Destrezas Comunicativas en el Manejo de Conflictos del Director Escolar (DCMCDE), por sus siglas, que se realizan en el proceso de mediación. Por lo cual, va de acuerdo a lo que las destrezas de comunicación en la mediación de conflictos exige, para una efectiva solución de los mismos según lo establecido por Kilmann (1981) y Fernández y Franco (2010), respectivamente. Además, esta guía ayuda a lograr el objetivo de la mediación de conflictos, que es el mejoramiento de la situación de las partes, comparada con lo que era antes. El enfoque transformador de la comunicación define el objetivo como el mejoramiento de las propias partes, comparadas con lo que eran antes, en los escenarios

escolares. En la mediación por medio de una comunicación efectiva, se alcanza el éxito cuando las partes como personas, cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación. Más específicamente la mediación de conflictos tiene éxito cuando las partes realizan la experiencia del crecimiento.

Guía para los directores escolares en el uso efectivo de las destrezas de comunicación durante los procesos del manejo de los conflictos en las comunidades escolares

El director debe de identificar las destrezas de comunicación efectivas que puede utilizar en los procesos de mediación de conflictos para su escuela y estas destrezas se encuentran debidamente descritas en el Modelo de Destrezas Comunicativas en el Manejo de conflictos del Director Escolar en sus siglas DCMCDE descrito en esta guía.

Utilizar las destrezas comunicativas efectivas que se proveen en el Modelo de Destrezas Comunicativas en el Manejo de conflictos del Director Escolar en sus siglas DCMCDE, donde se presentan las siguientes destrezas de comunicación:

- **Persuasión:** identificar la situación inicial con un hablar pausado, donde el director maneja el decir, utilizando la descripción de la situación y el lenguaje persuasivo para que las partes expongan sus puntos de vista sobre el conflicto de una forma tranquila y pausada.
- **Reacción:** describe la reacción del director ante la situación inicial o los datos de la situación y su reacción ante la exposición del conflicto por parte de los involucrados en el conflicto. El director utiliza el lenguaje, para exponer su opinión acerca del conflicto y los pros y los contras de los puntos de vista de los involucrados en esta parte del proceso utiliza un lenguaje firme y directo.
- **Negociación:** establecer una conversación con las partes involucradas en el conflicto, donde predomine la razón y que el director establezca una negociación entre las partes, para que puedan llegar a la solución del conflicto de una forma coherente y que sea justa para todos los involucrados, en este momento del proceso, el director utiliza un lenguaje simple y preciso para que las partes involucradas puedan llegar a acuerdos para promover un cambio positivo o provocar un efecto sobre la situación que provoco el conflicto y poder dar a lugar a una pronta solución.
- **Solución:** utilizar un lenguaje pausado y firme que comprometa a las partes involucradas a trabajar con la solución y además poder realizar una evaluación de los resultados, luego de los acuerdos establecidos anteriormente para la posible solución del conflicto. Por otra parte, si se solucionó el conflicto, el director escolar evaluará los resultados del conflicto para todas las partes involucradas y realizará un breve resumen expositivo sobre la solución del conflicto en una conversación amena con las partes involucradas, hasta donde sea posible, y las partes involucradas no tengan una evidente animosidad sobre la solución del mismo.
- **Comunicar e Informar:** el director escolar se encarga de informar y comunicar los conflictos en su escuela en el Sistema de Información estudiantil en línea o en la plataforma de la escuela y reportar los conflictos solucionados.

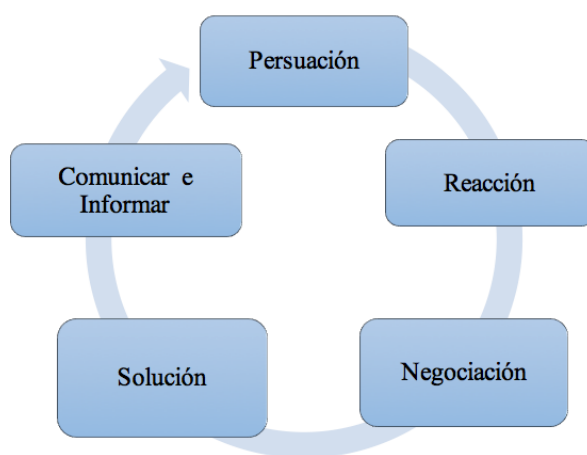


Figura 3. Modelo de Destrezas Comunicativas en el Manejo de conflictos del Director Escolar

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr la solución de conflictos de una forma efectiva, los directores escolares pueden utilizar La Guía descrita en la parte previa para resolver los conflictos en sus planteles escolares. Esta Guía se basa en los cinco estilos en el manejo de conflicto de Kilmann (1981) junto con las destrezas de comunicación en el Modelo DCMCDE.

- El primer estilo de manejo de conflicto que describe Kilmann (1981) es la competencia. El mismo se basa en que competir es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona “yo gano, tu pierdes.” Este es un estilo orientado al poder en el cual la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango y sus sanciones económicas, según el autor.
- El segundo estilo de manejo de conflicto, es acomodo y se fundamenta en que complacer es no ser afirmativo y ser cooperador. La persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, “tú ganas, y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
- El tercer estilo de manejo de conflicto que puede existir es que evadir es no afirmativo y no cooperador. La persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- El cuarto estilo de manejo de conflicto, es colaboración. Colaboración significa ser tanto afirmativo como cooperador –lo opuesto a la evasión. El colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa

profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos, según el autor. La colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

- El quinto estilo de manejo de conflicto que Kilmann desarrolló fue transigir, que significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. En este tipo de manejo de conflicto se encuentra el competir y el complacer. Al transigir, se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente, que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración, según el autor.

Referencias

- Champion, J. (1981). *Las estadísticas básicas para la investigación social*. Ann Arbor, MI: Universidad de Michigan.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Fernández, S. y Franco, A. (2010). Fundamentos epistemológicos para un modelo de comunicación en situaciones de conflicto. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 15(1), 113-125.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- Kilmann, T. (1981). *The Thomas-Kilmann, Conflict Model Instrument*. Nueva York, NY: Tuxedo.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas, efectivas. *Provincia*, 10, 53-71.
- Pareja, J. (2005). Estrategias e instrumentos: Un modelo para la resolución de conflictos. *Temáticos Escuela*, 14, 21-22.
- Rodríguez, T. (2005). *En busca de la paz*. San Juan: Ediciones Norte.
- Rozenblum, S. (1998). *Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente*. Buenos Aires: Aique.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Serrano, M. (2013). *La comunicación asertiva del director en el manejo de conflictos laborales*. Zulia: Universidad de Santa María.

Breve CV de la autora

Alma Y. Castilloveitía

Doctora por la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, recién declarada Doctora en Educación en Gerencia Educativa el 7 de abril de 2017. Trabaja desde el 2004 en el Departamento de Educación de Puerto Rico como Maestra de Ciencia General en la Escuela Intermedia Federico Degeatu y González. ORCID ID: 0000-0001-6813-1187. Email: saritzayamille@gmail.com