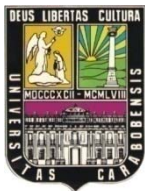


**LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE  
CONFLICTOS ENTRE LOS DOCENTES Y LA  
GERENCIA ESCOLAR**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE  
LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR**

**Autora: Prof. Beatriz Gómez**

**Tutor (a): Msc Lisbeth Castillo**

**Valencia, Octubre de 2015**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACIÓN



## LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

**Autora: Prof. Beatriz Gómez**

**Tutor (a): Msc Lisbeth Castillo**

**Valencia, Octubre de 2015**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACIÓN



## LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR

### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado  
Titulado: **LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR**, presentado por  
BEATRIZ GÓMEZ para optar al título de Magíster en GERENCIA AVANZADA  
EN EDUCACIÓN, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser  
considerado como: \_\_\_\_\_.

**Nombre, Apellido, C.I., Firma del Jurado.**

---

---

---

**Valencia, Octubre de 2015**

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Grado se lo dedico a Dios, por ser mi luz y mi guía en todo tiempo. Por todas las cosas que he recibido en su infinito amor. Por esta meta hoy alcanzada.

También se la dedico a mis Padres, mis viejos queridos quienes me enseñaron que cuando una persona se propone una meta en la vida y persevera en ella, alcanza sus más anhelados sueños.

Dedico este logro a mi esposo, por su respaldo y apoyo incondicional, por ser mi amigo y mi fortaleza en todo momento

Por último, y no por ello, menos importante, les dedico este logro a mis hijas, por ser tan cariñosas y comprensivas, por ser mis amigas y solidarizarse conmigo en todas las circunstancias.

A los profesores Lisbeth Castillo, Marlene Talavera, Tulio Cordero y Luis Guanipa por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios, por el don de la vida, por todos y cada una de las personas que has puesto a lo largo de mi vida por medio de quienes manifiesta tu gran amor y sabiduría. Gracias, por estar a mi lado siempre y alentarme a seguir adelante.

Gracias a mi Papá Santiago y a mi mamá Ysabel, por todo el apoyo y amor incondicional, por comprenderme y ayudarme a crecer cada día. Este logro también es de ustedes. Me siento orgullosa y privilegiada de tener unos padres como ustedes.

Gracias a Felipe, mi esposo, por permanecer a mi lado y ayudarme de todas las formas posibles a alcanzar esta meta.

Gracias a Josebeth y Felibeth, mis amadas hijas, ustedes son mis luceros, estrellas que iluminan mi vida, y llenan de sentido mi vida y mis ganas de triunfar, todo es por y para ustedes.

Gracias a la profesora Lesbia Lizardo por ser un apoyo incondicional en mi trabajo de grado. Mil gracias para todos.

## ÍNDICE GENERAL

	p.p.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Cuadros.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract. ....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos.....	8
Justificación.....	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	18
Gerencia Educativa.....	18
Comunicación.....	22
Comunicación en las organizaciones.....	27
Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones.....	30
Conflicto. ....	37
Resolución de Conflictos.....	41
Fundamentación teórica.....	46
Bases legales.....	53
Operacionalización de variables.....	56
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Modalidad de investigación.....	57
Tipo y diseño de investigación.....	58
Población y muestra.....	58
Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	59
Validación del instrumento.....	60
Análisis de los datos.....	61

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

	p.p.
Cuadro 1: Operacionalización de variables.....	56
Cuadro 2: Personal docente de la U.E Sorocaima.....	59
Cuadro3: Criterios de Confiabilidad.....	61
Cuadro4: Resultados de la Encuesta.....	63
Cuadro 5: Estilo comunicativo asertivo.....	64
Cuadro 6: Estilo comunicativo asertivo.....	67
Cuadro 7: Estilo comunicativo agresivo.....	70
Cuadro 8: Resolución de conflictos. Negociación y Mediación.....	73
Cuadro 9: Resolución de Conflictos. Conciliación y Arbitraje.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	p.p.
Gráfico 1: Distribución porcentual de los ítem 1, 2, 3, 4 y 5.....	64
Gráfico 2: Distribución porcentual de los ítem 6, 7, 8 y 9.....	67
Gráfico 3: Distribución porcentual de los ítem 10, 11, 12, 13 y 14.....	70
Gráfico 4: Distribución porcentual de los ítem 15, 16 y 17.....	73
Gráfico 5: Distribución porcentual de los ítem 18, 19 y 20.....	75



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
AVANZADA EN EDUCACIÓN



## **LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR**

AUTORA: Prof. Beatriz Gómez  
TUTOR (A): MSc, Lisbeth Castillo  
AÑO: 2015

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, parroquia Miguel Peña, estado Carabobo. En la fundamentación teórica se desarrollaron aspectos relacionados con estilos comunicativos, resolución de conflictos, siguiendo los postulados de diversos autores, tales como: Watzlawick (1945), Habermas (1987), Mayo (1927), Taylor (1903), Chiavenato (2005). El estudio es de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y directivos de la institución y con muestra de tipo censal. Se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de 20 ítems haciendo uso de una escala tipo Likert con opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. La confiabilidad fue de 0.952, considerada altamente confiable según el alfa de Cronbach. En el análisis, a partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos, se tomó en cuenta la frecuencia relativa de respuesta en términos porcentuales para cada uno de las alternativas los ítems en los cuestionarios aplicados. Como conclusiones del estudio se obtuvo que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos; predominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, sumándose que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico que se presentaron por lo que se hizo recomendaciones tanto a la gerencia como a los docentes que laboran en el colegio, con el propósito de ayudar a solventar la situación.

Área Prioritaria de la UC: Educación. Área Prioritaria de FaCE: Gerencia Educativa

Línea de investigación: Procesos gerenciales

Temática: Dirección en las organizaciones educativas.

Subtemática: Manejo de conflictos

Palabras clave: Comunicación – resolución de conflictos – gerencia educativa



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
SCHOOL OF STUDIES OF POSTGRADE  
FACULTY OF CIENCIAS OF EDUCATION  
MASTER: EDUCATION ADVANCED MANAGEMENT**



**COMMUNICATION IN THE CONFLICT BETWEEN TEACHERS AND  
SCHOOL MANAGEMENT**

Authoress: Prof. Beatriz Gómez

Tutor: Msc. Lisbeth Castillo

Year: 2015

**ABSTRACT**

This research aimed to analyze the process of communication in resolving conflicts that occur between teachers and educational management during the 2013-2014 school year in the EU Sorocaima, located in Socorro, Valencia, parish Miguel Peña, Carabobo state. In the theoretical foundation aspects of communication styles, conflict resolution, develop following the postulates of various authors, such as: Watzlawick (1945), Habermas (1987), Mayo (1927), Taylor (1903), Chiavenato (2005). The study was conducted as a descriptive research with a non experimental design field transeccional court. The populations were members of the EU Sorocaima, with a total of 14 people, including teachers, coordinators and directors, with the sample the entire population. It was used as a method for collecting the information the survey technique through a questionnaire with a Likert scale of 20 questions. The reliability of the instrument was determined using Cronbach's alpha, which it was obtained a coefficient of 0.952. In the analysis, based on the results of the application of the instruments took into account the relative frequency response in percentage terms for each of the alternatives items in questionnaires. As conclusions of the study was obtained by the school manager uses indirect communication, characterized by a style that tends to prevent resolve conflicts; predominantly a fairly assertive communication style in the utterances with some traits of aggressiveness that interferes significantly in making effective decisions favoring the proper functioning of the interpersonal relations, adding that management acts more as a mediator than as being some conciliatory negotiating situations critical knot that occurred so it made recommendations both management and teachers working in the school, in order to help resolve the situation.

UC Priority Area: Education. Face Priority Area: Education Management

Research line: Management Processes

Theme: Leadership in Educational Organizations

Sub-theme: conflict management

Keywords: communication – conflict resolution – educational management:

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es fundamental en la vida humana en sociedad y más aún en el acto educativo, donde lo que fundamentalmente ocurre es que las personas se comunican activamente entre ellas para construir saberes. Pero la comunicación que ocurre dentro de la institución educativa no es sólo del docente con sus estudiantes, también los docentes entre ellos y con la gerencia educativa deben mantener una comunicación permanente y activa que permita la fluidez y fortaleza de las relaciones humanas en el ámbito organizacional escolar.

Cabe destacar que, el intercambio de ideas dentro de las instituciones educativas es importante, ya que un individuo solo no puede establecer comunicación, pues el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor. Por este motivo, la comunicación es la base de un ambiente de trabajo armónico siendo necesario tener en cuenta tres elementos fundamentales: datos, información y comunicación. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Ahora bien, en la misma medida que somos seres humanos, tendemos al error; también somos diferentes, por razones culturales, de crianza o idiosincráticas; por ello, no es siempre posible estar de acuerdo con los demás; a menudo surgen diferencias, discrepancias, conflictos, que se deben resolver usando el lenguaje. Por ello, en la presente investigación se plantea la necesidad de analizar cómo se da el proceso de comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014.

La presente investigación, se encuentra organizado en capítulos los cuales contienen toda la información. Por lo que en el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, empezando por el escenario más general que denota el

deber ser hasta llegar a la descripción contextualizada que se evidencia en la U.E: “Sorocaima” vinculada con la manera de afrontar la resolución de conflictos por parte del gerente escolar de la institución en estudio.

Del mismo modo en el capítulo II se encuentra ubicado el marco referencial en donde se encuentran los antecedentes que se relacionan con la investigación bien sea por la temática o por la metodología empleada. De igual manera también se plasman las bases teóricas y las teorías que fundamentan la investigación, seguidamente se encuentran las bases legales vinculadas con el desarrollo de este estudio.

Por su parte el capítulo III es referido al marco metodológico, de la presente investigación donde se exponen las herramientas, técnicas y procedimientos utilizados para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, la población y la muestra analizada, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

En el capítulo IV, se encuentran expresados en gráficas y tablas los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, de igual manera se encuentran desarrollado identificado adecuadamente cada análisis e interpretación correspondientes a dichos resultados, Por último, se presentan las conclusiones y las referencias de los textos consultados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural; el contexto donde se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado, la globalización confronta al hombre de hoy a nuevos paradigmas que van transformando las maneras en las que interactúa diariamente en los diferentes ámbitos de su vida, bien sea en la escuela, la familia, el trabajo o su comunidad, exigiendo de él una mayor disposición al cambio.

Es así como, la comunicación y en particular el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo es uno de los factores claves para el éxito en las organizaciones escolares, donde se involucre a los directivos y profesores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social, sin embargo es necesario destacar que este proceso desarrollado por el gerente educativo debe ser continuo y concretado en la efectividad en la resolución de conflictos propios del quehacer cotidiano de los espacios educativos.

Comúnmente se define la comunicación como el proceso en el cual dos o más personas intercambian ideas mediante el uso del lenguaje (o de algún lenguaje). Según el Diccionario de la Real Academia Española (1996), etimológicamente el término procede del verbo latino *comunicare*, que significa poner en común, participar o hacer partícipe de algo. En este sentido, se entiende también como hacer partícipe a alguien de una cosa, poner algo en común entre varias personas (en este

caso puede ser el conocimiento de un hecho), hacer saber a uno algo, conversar, entre otros.

Aunque esta definición no es del todo completa, ya que al comunicarse, se intercambia no sólo informaciones, ideas o puntos de vista, sino que se realiza toda una serie de interacciones y transacciones que producen satisfacciones emocionales o permiten identificar empáticamente con los otros, se asumen roles, entre otras situaciones. Es decir, la comunicación va más allá de la idea y de la comprensión de lo que se quiere decir, y apunta también al sentir de las personas y al contexto en el que se desenvuelven.

Ahora bien, lo que es indudable, cualquiera sea la forma como se defina la comunicación, que es la base del proceso de socialización: es imposible imaginar la conformación de una sociedad tan compleja como la civilización contemporánea, donde tanto los procesos como las personas ejercen diversos roles, sin una forma de comunicación que permita abarcar la complejidad de dichos procesos sociales. Y aun cuando la comunicación verbal es la más usada por el ser humano, el hombre también hace uso a su vez de otros tipos de lenguaje, como el lenguaje corporal, visual y simbólico, a veces simultáneamente, lo que hace que este proceso sea aún más complejo de comprender.

Si a esto se le suma el hecho de que en los actuales momentos los avances de la tecnología proporcionan una serie de innovaciones, en cuanto a componentes o aparatos (satélites, televisores HD, teléfonos inteligentes) y aplicaciones (programas o software) no cabe duda de que la comunicación es el proceso fundamental de la socialización, hasta el punto tal que los gobiernos y empresas invierten cuantiosas sumas para mejorar sus procesos comunicativos.

Dentro de las organizaciones (empresas e instituciones) la comunicación también tiene una importancia clave, por el hecho mismo de que son personas las que allí laboran y tienen que estar permanentemente comunicadas y entenderse claramente para lograr realizar acciones conjuntas que conlleven al logro de objetivos



comunes. Al respecto, señala Chiavenato (2005) que "la comunicación es el medio que unifica las actividades en todas las organizaciones, también sirve para modificar las conductas, hacer cambios y ajustes y lograr que los procesos conduzcan a las metas, entre otros fines, ya que la comunicación en las organizaciones no se refiere sólo a esto, sino que hay espacio para otras situaciones, como la socialización." p.195.

Ahora bien, en la escuela la comunicación se desarrolla en diversos escenarios y a través de distintas dinámicas, que implica el manejo efectivo de las condiciones y escenarios socioculturales propios del contexto escolar en estudio; y también, en cuanto a los canales y medios comunicativos, abarca lo oral, visual, escrito, dependiendo del fin mismo de la comunicación, aunque lo oral suele predominar la mayoría de las veces.

Es conveniente tener en cuenta que, como sucede en toda organización, una parte de los procesos que tienen lugar en la escuela se enmarcan en lo que se podría llamar comunicación formal, esto es, aquella que ha sido establecida previamente, de acuerdo con unos fines, con unas reglas y en un espacio y tiempo determinados, en función de los objetivos organizacionales, que en este caso son objetivos y metas educativas.

Es lo que ocurre, por ejemplo, en el espacio de la clase o de las reuniones de docentes convocadas por algún directivo: son situaciones más formales, se trata de adecuar a ciertos fines (los fines educativos), la comunicación es grupal, los contenidos son o deben ser del interés de todos. En algunos de los casos se suele utilizar un canal escrito, ya que éste es más formal que el canal oral, y también el canal escrito suele ser más permanente en el tiempo, entre otras características descritas por Cassany (2012, p-92)

Por otra parte, también en el espacio de la escuela tienen lugar comunicaciones informales, entre los docentes, o entre los estudiantes: en este caso, el proceso se desarrolla de manera más espontánea, se abarcan otros temas distintos de los contenidos escolares, se emplea un lenguaje que se puede considerar más

espontáneos, los asuntos de las informaciones suelen ser más cercanos a los intereses de los individuos que a los fines de la escuela.

En el caso más particular del gerente educativo, éste debe mantener un contacto permanente con el personal docente a su cargo, con los padres y representantes, así como con otros miembros del sistema educativo (por ejemplo, supervisores). Ahora bien, aun cuando el gerente educativo es otro docente, al igual que sus colegas, la clase de comunicación que establece con el personal a su cargo está regida por la naturaleza de su función gerencial, la cual pasa a ser más parte de la relación de trabajo (de jefe a subordinado) que de la relación social entre iguales.

Al respecto, Romero (2012) señala que:

...los gerentes que dirigen las instituciones educativas parecen limitar el proceso de comunicación, concentrándose solamente en la emisión de órdenes. De esta manera el proceso en sí queda aislado del ámbito de información unilateral, sin atender a los diferentes tipos de comunicación vertical, informal, lateral entre docentes y directivos, dejando de lado al mismo tiempo el diálogo y la información, lo cual origina que los docentes no reciban instrucciones y orientaciones pertinentes . (p. 20)

Por otra parte, como sucede con todo cargo o función gerencial, incluso en el ámbito educativo, se presentan conflictos y, por ende, la necesidad de resolver dichos conflictos desde la gerencia, apelando al uso de la comunicación. En estos casos, el gerente debe poseer habilidades y competencias para relacionarse efectiva y afectivamente con las personas (empatía, asertividad, ecuanimidad), en el marco de un ambiente organizacional armonioso.

Estas habilidades para la resolución de conflictos están referidas a destrezas comprensivas (escuchar, leer) y productivas (hablar, escribir), según Parra, Rojas y Arapé (ob. cit); pero también a la forma como se establece la comunicación, de acuerdo con lo que ya se venía hablando, es decir, si las personas involucradas en el conflicto pueden vincularse horizontalmente, o deben hacerlo de manera ascendente-descendente, o diagonalmente. En síntesis, la postura del gerente ante el conflicto, la utilización de una forma y un canal adecuados, y la capacidad de comprender y

hacerse comprender, pueden garantizar resolución satisfactoria de los conflictos para las partes involucradas.

Cabe destacar que, se ha evidenciado a través de la observación directa que frecuentemente se están planteando situaciones fuera del deber ser en la Unidad Educativa Sorocaima, ubicada en el Socorro (parroquia Miguel Peña), en Valencia, estado Carabobo, con respecto a los estilos comunicativos del gerente educativo; por ejemplo, al momento de presentarse conflictos dentro de la institución, a menudo el docente involucrado no puede comunicarse directamente con el gerente, ya que éste ha establecido un canal cerrado donde sólo emite (principalmente comunicaciones escritas) y no recibe respuestas de ningún docente a su cargo; de esta manera, el docente tiene que apelar a una tercera persona, ya sea supervisor u otro docente (comunicación diagonal).

Así, el proceso comienza a ser menos horizontal y se transforma en una acción vertical, donde fluye a manera de órdenes escritas (memorandos) si es de manera descendente; o de informes de proceso, si es en sentido ascendente. Asimismo, la conversación entre los docentes y el gerente educativo se limita a temas de trabajo, sin que existan situaciones de intercambio informal o de socialización. Esto va desvirtuando un poco el sentido de la comunicación horizontal, creando una brecha o barrera entre el gerente y los demás miembros de la organización, en una dinámica ascendente-descendente (Parra, Rojas y Arapé, 2008, p. 86).

Del mismo modo, el gerente se comunica con mayor frecuencia de manera ascendente-descendente (de jefe a subordinado) con el personal a su cargo, y no en una forma horizontal, en una relación de igualdad, evitando situaciones comunicativas informales sobre temas diversos, es decir, el gerente usa la comunicación con fines estrictamente laborales y no sociales, con lo que crea una mayor distancia con respecto al personal; entre otras situaciones que no propician una comunicación eficiente en la resolución de conflictos dentro de la organización.

En este orden de ideas, a menudo se presenta situaciones conflictivas, las cuales deben y pueden ser solucionadas por o desde la gerencia educativa. Según Hernández y Mosquera (2011), un conflicto es un proceso iniciado cuando una de las partes percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. En el caso de la escuela, o de las instituciones educativas en general, un docente puede percibir como conflictiva una serie de situaciones, por ejemplo, no ser notificado acerca de un cambio en su dinámica de trabajo, no poder desarrollar sus actividades normalmente en el horario estipulado por la ausencia de algún elemento (recursos materiales), merma o disminución de su sueldo, o de sus responsabilidades, entre otras.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se plantea una investigación que se orienta sobre la base de las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la incidencia del estilo de la comunicación del gerente educativo en el momento de resolver los conflictos entre el personal a su cargo en la institución en estudio?

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014.

### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar cómo se da el proceso de resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la institución en estudio
- Describir el proceso de comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E en estudio
- Determinar el proceso de comunicación y su incidencia en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E. en estudio.

## **Justificación**

Al igual que sucede en los demás ámbitos de la actividad humana, la comunicación es el proceso medular del acto educativo: no se puede concebir la educación sin la idea de que se trata de un grupo de personas comunicándose entre ellos, ya sea el docente con sus estudiantes, los docentes entre ellos, la gerencia educativa con los docentes, entre muchas otras formas.

Por consiguiente, es de especial importancia conocer los procesos comunicativos, los cuales se desarrollan en las instituciones educativas. Por otra parte, no sólo constituye uno de los aspectos del ser de la educación, sino que también a través de la misma comunicación es como se evidencia que los procesos educativos están teniendo lugar de la manera esperada, es decir, la retroalimentación constituye una forma de evaluación, y ambas se dan dentro del proceso comunicativo, como una parte fundamental, sin la cual dicho proceso no es sino puramente informativo.

Ahora bien, en el caso particular de la presente investigación, se espera contribuir, desde el punto de vista teórico a través de la descripción de los estilos comunicativos y la resolución de conflictos, para que la relación del gerente educativo mejore tanto con el personal que está a su cargo, como con los demás miembros que forman parte de la comunidad educativa. Esto conlleva analizar el proceso gerencial en función del conocimiento pedagógico, donde se consideran aspectos tan importantes como la planificación educativa, el liderazgo y el manejo de conflictos.

Cabe destacar, que este trabajo de investigación desde el punto de vista práctico, genera ideas con miras a elaborar propuestas de trabajo que permitan dar un mayor dinamismo a la comunicación dentro de la institución, aportando mejoras en la dinámica educativa que implica la revisión permanente del cómo se da el proceso de comunicación. De esta manera, la gerencia educativa será más eficaz y eficiente, los

docentes mejorarán su desempeño educativo en el aula, lo cual, por supuesto, redundará en beneficio de los estudiantes.

Potencialmente, además de los estudiantes, los padres también se pueden ver beneficiados en el desarrollo de la investigación, ya que son miembros de la institución educativa, en la cual el gerente educativo lideriza las acciones y a la vez es portavoz y ejecutor de las políticas nacionales en materia educativa. Es decir, la forma como se comunica el gerente educativo impacta profundamente en el desarrollo de las actividades de la institución, por ello, es trascendental que sea un comunicador eficaz y eficiente y un solucionador de conflictos.

Finalmente, se espera ser una fuente de apoyo bibliográfico a las futuras investigaciones dentro de la Universidad y fuera de ella, además ser inspiración para futuros investigadores los cuales deseen fundamentar su trabajo en la línea de investigación aquí tratada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El marco teórico viene a ser una de las fases más relevantes de la investigación, puesto que una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guían la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Según Hernández, Fernández y Batista (2010), consiste en "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio". (p.64) Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

#### **Antecedentes**

En un trabajo de investigación los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Sabino (2009), "se refiere a todos los estudios o investigaciones que anteceden al propio, es decir, aquellos trabajos donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan planteados objetivos similares" (p.41). Estos estudios sirven de pauta al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Cabe destacar, que los antecedentes señalados en este trabajo de investigación fueron presentados en el siguiente orden: primeramente, los internacionales, luego los nacionales y por último los regionales.

En cuanto a los antecedentes, en el ámbito internacional, se tiene el estudio de Quintero y Rentería (2009), quienes desarrollaron un trabajo de grado titulado: *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en Colombia*, presentado por para optar al Doctorado en la Universidad Javeriana. En este estudio, los autores abordan el tema de cómo mejorar la convivencia escolar en la institución educativa, enfocándose en el trabajo que se debe desde la gerencia educativa, diseñando estrategias sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia.

El trabajo anteriormente reseñado guarda relación con la presente investigación por cuanto enfatiza el papel de la gerencia en la resolución de los conflictos dentro de la institución y la consolidación de un ambiente armonioso. Asimismo, proporciona a la presente investigación un basamento conceptual fundamental, para construir el marco teórico respectivo, y operacionalizar las variables de estudio, lo que permitirá mayor claridad para observar su comportamiento.

En cuanto a antecedentes nacionales, se puede mencionar el estudio de Fuenmayor (2012), titulado: *Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en Educación Media general*. El trabajo tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la comunicación asertiva del gerente y la resolución de conflicto en instituciones educativas de educación media general. Entre los resultados y conclusiones del estudio se tiene que a medida que la variable comunicación asertiva aumenta, también aumenta la variable resolución de conflictos y viceversa. Por lo que se recomendó a los directivos programar acciones de capacitación (seminarios, talleres, eventos culturales, círculos de estudio, entre otros), dirigidas a los docentes para mantenerlos continuamente actualizados en busca de la calidad del proceso educativo.

Esta investigación constituye un antecedente para el presente estudio por cuanto proporciona una fundamentación teórica acerca de los aspectos a observar en una



comunicación asertiva: conducta no verbal y conducta verbal, lenguaje corporal, escucha activa, retroalimentación, entre otros, que permitirán, al momento de la elaboración de un instrumento, tener claridad con respecto a lo que se puede y debe observar en el momento que el gerente educativo se comunica con los docentes, y si lo hace de una manera que pueda considerarse asertiva.

Por otra parte, Martínez, G. (2011), realizó un trabajo de investigación en la universidad Nacional Experimental de Guayana, estado Bolívar, titulado: "*Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clases*". El propósito de este estudio fue analizar las manifestaciones conflictivas y el manejo que le dan a estas los docentes y directivos de la escuela básica estatal "Juan Francisco Reyes Baena", con la finalidad de descubrir la incidencia de los conflictos en el aula y las estrategias empleadas para su intervención.

Cabe destacar, que los resultados arrojados por el instrumento aplicado (Cuestionario), indicaron que los docentes y personal directivo requieren de estrategias que le permitan manejar de manera efectiva los conflictos que se presentan dentro de la institución educativa. Como se puede evidenciar, este trabajo de investigación guarda una estrecha relación con el presente estudio, puesto que se plantea los tipos de conflictos organizacionales, así como las fuentes de conflictos entre el personal docente y directivo, pero destaca de manera particular las estrategias y herramientas necesarias para el manejo de conflictos, de manera de minimizarlos y que las relaciones personales y laborales sean mucho más armoniosas entre los miembros de la institución.

En cuanto a antecedentes regionales, a continuación se describen trabajos de investigación vinculados a la comunicación desde la perspectiva de la gerencia educativa, desarrollados en el área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Por su parte, Romero (2012), desarrolló una investigación titulada *Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario*. Este estudio tuvo como propósito evaluar el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario. Se trató de una investigación de campo de tipo descriptivo. El investigador llegó a la conclusión que hay necesidad de una mejor puesta en práctica de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos, ya que aunque la gerencia entrega a los docentes esporádicamente por escrito las comunicaciones relacionadas con las normas de la institución, no llega a tiempo y oportunamente el mensaje.

Este trabajo constituye un antecedente para la presente investigación por cuanto aporta elementos tanto desde un punto de vista teórico como metodológico. En sus bases teóricas enfatiza la importancia que tiene los procesos de comunicación dentro de la gestión de un gerente educativo dentro de la institución, ya que se trabaja con personas en todo momento, y siempre tiene que existir una comunicación: gerente-docente, docente-docente, docente-padres, gerente-padres, entre otras. Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, el trabajo señalado brinda orientaciones con respecto al uso de la técnica de la observación, que será también utilizada en la presente investigación.

Por otra parte, Zambrano (2012), desarrolló un estudio titulado: *Plan de formación gerencial como alternativa para fortalecer el proceso comunicacional personal directivo - consejo comunal*. La autora parte de la consideración de que en las organizaciones educativas la efectividad de un proceso comunicacional es necesaria para gerentes con alto desempeño y óptima gestión. La investigación, desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo con nivel descriptivo, tuvo como objetivo proponer un plan para formar a gerentes, donde se enfatiza el proceso comunicacional que existe entre el personal directivo y los consejos comunales de los alrededores de las instituciones educativas.

Al igual que el anterior, en el trabajo de Zambrano (2012) también se utiliza la técnica de la observación, la cual es importante y se debe tener en cuenta al momento de analizar la forma de comunicarse las personas, por diversas razones. En primer lugar, porque cuando las personas se comunican no lo hacen sólo con palabras, sino con gestos, con tonos de voz, la postura del cuerpo y la distancia que guardan con respecto al interlocutor. En segundo lugar, porque la observación refuerza o no lo que dicen las personas con respecto a lo que hacen, es decir, si a un gerente se le consulta con respecto a la manera como se comunica, es posible que diga o piense una cosa mientras que en la realidad hace otra.

De allí la importancia de contar con adecuados instrumentos de observación, por lo que se considera pertinente el aporte del antecedente para este estudio, puesto que le permite a la investigadora conocer con precisión las técnicas y herramientas metodológicas necesarias para recopilar fuentes de información confiable y precisa, además de información clave en cuanto al proceso de comunicación efectiva entre el gerente educativo y su personal.

Por otra parte, Rodríguez (2011), quien realizó una investigación que lleva por nombre: *La comunicación asertiva y efectiva del tren directivo y su impacto en el rendimiento de alto desempeño en los docentes de la Escuela Básica Bolivariana Mercedes Santana, ubicado en Valencia Estado Carabobo*. El mismo, tiene como propósito señalar la influencia que ejerce la comunicación asertiva y efectiva del tren directivo en el alto rendimiento laboral de los docentes de la E.B Mercedes Santana.

Este trabajo de investigación es un antecedente, que guarda una estrecha relación con este estudio, debido a que se describe y analiza la influencia que tiene la comunicación asertiva por parte del gerente educativo, en el alto desempeño laboral de los docentes. Es importante señalar, que el uso del estilo asertivo hace que la persona resuelva habitualmente los problemas que se encuentra en sus relaciones sociales, lo que genera satisfacción y hace que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo, incrementándose por este motivo su autoestima personal. En sus

relaciones interpersonales, la persona se siente relajada y con control, lo cual facilita la comunicación y, por tanto, le ayuda a crear oportunidades en sus relaciones personales y profesionales.

Asimismo, Ávila M (2011), elaboraron un trabajo de grado titulado: *La comunicación asertiva y su incidencia en la efectividad de la gerencia educativa. Este estudio tuvo como propósito describir la incidencia que tiene la comunicación asertiva en la gerencia educativa.* Este trabajo de tipo documental y de nivel descriptivo – explicativo, apoyado en la exploración bibliográfica. Las conclusiones de los autores apuntan hacia la relevancia que tiene la comunicación asertiva en el éxito de la gerencia educativa y los logros de los objetivos institucionales a través de un favorable, óptimo y eficaz clima organizacional.

Este trabajo de grado establece una estrecha relación con este estudio, debido a que el autor establece un análisis exhaustivo de la comunicación asertiva y su influencia en la efectividad del gerente educativo. Cabe señalar, que los autores puntualizan los beneficios que origina la comunicación asertiva dentro de una organización o institución educativa, en las cuales se enfatiza los estilos de comunicación en todas sus expresiones y de cómo este estilo promueve una relación afectiva y un sentido de pertenencia en el trabajador, de tal manera, que éste termina asumiendo como propios los objetivos y metas de la organización.

Por último, se presentan dos antecedentes regionales, vinculados con el manejo de los conflictos entre el gerente educativo y el personal docente dentro de las instituciones educativas. Ambos estudios fueron realizados en el Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Lovera (2014), desarrolló un trabajo de grado titulado: *Liderazgo del gerente directivo en el manejo de los conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar 14.2 del estado Carabobo.* . El mismo, tuvo como propósito analizar el liderazgo directivo en el manejo de conflictos en las

organizaciones educativas. Los resultados obtenidos a partir de las técnicas e instrumentos de recolección de información permitieron concluir que los gerentes directivos de las Escuelas Básicas Nacionales en estudio exhiben un liderazgo autocrático y en el manejo de conflictos suelen ser compulsivos y poco colaborativos, lo que dificulta el compromiso organizacional por parte del equipo o personal que laboran dentro de esas instituciones.

Este trabajo de investigación guarda una estrecha vinculación con este estudio puesto que en el desarrollo del mismo se analizan los distintos tipos de conflictos que se presentan dentro de una organización y como éstos inciden de forma desfavorable en el ejercicio de las funciones de los docentes y demás miembros de la escuela. Asimismo, enfatiza como el gerente educativo asume actitudes, gestos y posturas que generan conflictos y desconfianza en el personal. Los docentes y demás miembros experimentan frustraciones, tensiones y desmotivaciones, que originan descontento en el equipo de trabajo, que afecta el ambiente y desempeño laboral.

De igual manera, Rodríguez M (2014), elaboró un trabajo de investigación que lleva por nombre: *Programa de capacitación basado en el manejo de conflictos en la formación de equipos de alto desempeño*. Este estudio tuvo como finalidad proponer un programa de actualización basado en el manejo de conflictos, como estrategia gerencial para la formación de equipos de alto desempeño en docentes del ETIR José Laurencio Rivas. A partir de los resultados obtenidos en la recolección de datos, la investigadora llegó a la conclusión de que los docentes poseen un gran desconocimiento en cuanto al manejo de conflictos, así como debilidades en las funciones del directivo, específicamente en lo que concierne a capacitación y formación.

Este antecedente de investigación se vincula con este estudio, específicamente en el tratamiento que se le da a la variable manejo de conflictos organizacionales, puesto que describen las situaciones, reacciones y relaciones de conflicto entre el personal que labora dentro de una institución educativa. Asimismo, enfatiza la

pertinencia y responsabilidad que tiene el gerente educativo en este tipo de situaciones, quien además entre sus múltiples funciones y habilidades debe velar para que el equipo de trabajo reciba formación para disminuir así situaciones que generen conflictos dentro de la unidad Educativa. Asimismo, proporciona un marco de interpretaciones que permiten también comprender que el directivo de la institución está llamado a resolver los conflictos desde la negociación, la mediación, la participación y, sobre todo, el respeto al otro.

## **Bases Conceptuales**

### **Gerencia**

El gerente suele tomar decisiones que impacta en un grupo de personas, y es por ello de suma importancia que mantenga una buena comunicación con sus colaboradores, en la medida en que solo mediante esta puede darse cuenta de los objetivos a concretar. Lograr una buena comunicación suele ser una de las más importantes tareas de la gerencia, y es por ello que se suele tener reuniones individuales con cada integrante del grupo, como así también reuniones de todo el equipo en conjunto.

Según Fernández y Sánchez (2010) los gerentes "son las personas responsables de la organización y el conjunto de actividades que ellas realizan es lo que se denomina gerencia". p.67. Así, pues, un gerente se dedica a administrar una organización, pudiendo usarse estos términos, gerencia y administración, como sinónimos. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar (o evaluar).

### **Funciones Gerenciales**

Otro elemento que es común a los gerentes son las funciones que realizan. En este orden de ideas, Fernández y Sánchez (Ob. Cit.) agrupa en cuatro grandes conjuntos:

- ✓ Planificar: la planificación se relaciona con la definición de los objetivos de la organización, con las acciones a seguir, los recursos, entre otros factores.
- ✓ Organizar: aunque algunos autores prefieren, para referirse a este conjunto de acciones, el término administrar; consiste en determinar asuntos tales como la prioridad de las acciones, los roles, la distribución de recursos, entre otros.
- ✓ Coordinar: orientar las acciones con miras a hacerlas cónsonas con otras acciones y, en última instancia, con los objetivos que se persiguen. Es lo que ocurre durante la acción.
- ✓ Evaluar o supervisar: una vez realizadas las funciones, se evalúan las tareas, el logro de los objetivos, el gasto en recursos, entre otras situaciones.

Un buen gerente debe asumir a cabalidad cada uno de estas funciones para poder desarrollar una gestión eficaz y efectiva. No obstante, es preciso señalar, que el logro de las metas organizacionales, solo es posible si se cuenta con el apoyo del equipo de trabajo.

### **Habilidades Gerenciales**

Los gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan conjuntamente con sus equipos de trabajo alcanzar las metas institucionales. Al respecto Castro (2005), considera que las competencias y habilidades gerenciales primordiales son:

- ✓ Competencia Comunicativa: consiste en la habilidad para comunicarse de manera efectiva, sencilla y asertiva, no sólo para presentar los objetivos de la organización, sino que además logra a través de su oratoria y discurso motivar al personal, para que éstos asuman como propios las metas de la empresa u organización.
- ✓ Habilidad Interpersonal: Se conoce como la capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados. Se trata de gestión de

talento humano, de trabajo en equipo, para obtener satisfacción personal del éxito del equipo, de adaptarse fácilmente a sus necesidades, construir relaciones fuertes con cada uno de sus miembros y ganar su confianza.

- ✓ Destrezas Organizativas: se conoce como la habilidad o capacidad que posee un gerente para hacer negociación y proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes. Posee la orientación al logro, dado que conserva la capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Cabe señalar, que el liderazgo de un gerente va a estar supeditado a la habilidad con la que este se comunique con sus empleados y a la influencia que ejerza su discurso sobre estos. Además de ello, este tipo de administrador posee la capacidad para resolver conflictos, escuchar detenidamente las necesidades de su personal y asesorarlo eficazmente. Es capaz de hacer preguntas y expresar ideas claras sin que los trabajadores se sientan amenazados por su autoridad.

Por otra parte, la habilidad interpersonal, se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

Por último, la destreza organizativa implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; en vuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.



En síntesis, un gerente debe preguntarse así mismo, cuáles son sus competencias y habilidades y desempeñarse a partir de ellas. Saber si posee habilidades como: ser perseverante, delegar funciones a los demás miembros de su equipo, liderazgo, autocontrol, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones tanto con el cliente como con su equipo laboral, pensamiento analítico y sistémico, responsable, negociación, inteligencia emocional, manejo del estrés y el trabajo bajo presión, entre otros.

### **Gerencia Educativa**

La gerencia educativa, según López (2014), viene a ser una actividad netamente administrativa de la escuela, compuesta de ciertas sub-actividades. El gerente educativo debe dentro de su gestión laboral asumir y promover cuatro funciones elementales: La planificación o planeación, la organización, la coordinación y la evaluación o control. La articulación de todas ellas, constituyen el proceso de la administración educativa.

Cabe señalar, que al igual que un gerente empresarial, cada una de estas funciones es aplicada por el gerente educativo dentro del ámbito escolar. Un gerente educativo, a la hora de hacer una planificación debe aclarar, amplificar y determinar los objetivos. Asimismo, pronosticar y establecer las condiciones bajo las cuales se hará el trabajo. De igual manera, organizar, seleccionar y declarar puntualmente las tareas concretas para lograr los objetivos, incluso establecer las políticas, procedimientos y métodos de procedimientos que optimicen el desempeño.

En la gerencia educativa la coordinación o ejecución juega un papel fundamental, dado que es precisamente en este aspecto, donde se pone en práctica la filosofía de participación de los trabajadores, a quienes el gerente debe conducir para que éstos hagan su mejor esfuerzo, para ello debe motivarlos y comunicarse con ellos de manera efectiva para que desarrollen al máximo todo su talento o potencial. Por

último, se debe revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Por último, dentro del ámbito educativo, el gerente en esta rama, debe velar por el buen funcionamiento de los servicios educativos. Un gerente educativo debe evaluar, ejercer inspección y vigilancia de todo cuanto ocurre en el plantel. Asimismo, suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, administrativo y legal al personal en servicio. El director del plantel, debe garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable y estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa. Por último, a la luz de las evaluaciones, modificar los puntos o aspectos débiles de la planificación, para aplicar los correctivos pertinentes y obtener así, los mejores resultados.

### **Comunicación**

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, ideas u opiniones, mediante la expresión, que bien puede ser oral, escrita u otro tipo de señales. Al respecto, Olmedo (2011), aclara que por información se entiende "el proceso de envío unidireccional de información a los receptores o destinatarios de la misma, que por lo general conlleva a una respuesta predeterminada". p 51. En cambio para que haya comunicación la relación debe ser en estado de reciprocidad, donde ambos emiten y reciben mensajes.

En líneas generales, para este autor, dentro del proceso de comunicación se presentan diferentes elementos, que aparecen explicados a continuación. El emisor es quien produce o emite el mensaje, y receptor a quien lo recibe, decodifica e interpreta. Aunque es necesario aclarar que, en el caso de la comunicación, y a diferencia de la información, estos roles son intercambiables, por lo que a menudo se emplea el término hablantes para referirse a quienes participan.

Otro elemento, es el canal, medio a través del cual se envía la información. En el caso de la comunicación oral es el aire, o también se dice que es un canal auditivo. A menudo en los actos comunicativos se emplea más de un canal, por el hecho de que se emplea más de un código. Cuando alguien habla, el canal, como ya se dijo, es auditivo, pero la persona también puede ver los gestos del otro, y comprender los sentidos, o dudar de las palabras del otro; y esto se da porque parte de la comunicación también se da a través de un canal visual. Lo cual también puede ocurrir en una clase, donde el profesor escribe algo en la pizarra mientras habla.

Asimismo, el mensaje es otro elemento fundamental dentro del proceso de comunicación, el cual se asocia con el contenido de la información que se envía o desea transmitirse, o también puede conceptualizarse como el contenido de la comunicación. Cabe señalar, que la extensión no es lo que determina el mensaje. Breve o largo, el mismo se constituye a partir del sentido, o a partir del hecho de que pueda ser comprendido por quien recibe el mensaje sin necesidad de algo más. Ésta es una particularidad del lenguaje y las formas comunicativas humanas, y que lleva a crear sentidos diversos para un mismo texto.

Por lo tanto, el mensaje está elaborado gracias a un código que deben conocer tanto el emisor como el receptor, ya que si ambos no manejan el mismo pueden producirse mal interpretaciones. Un código es un sistema estable donde a un determinado elemento le suele corresponder un significado. Pueden ser palabras, pero también colores, figuras, símbolos, señales, formas de saludar, signos de identidad, entre muchas otras formas de comunicarse.

En el ámbito educativo, el proceso de comunicación se manifiesta a través de la interacción que se establece entre los profesores y los estudiantes, entre docentes y personal directivo, por mencionar algunos. Como se había indicado, estos interlocutores (emisor-receptor), alternan roles y expresan mensajes, por medio de canales visuales (escritura, gráficos, gestos e imágenes) y auditivos (orales). Por supuesto, que el contenido del mensaje varía entre unos interlocutores y otros, es

decir el contenido de lo expresado, puede variar dentro del mismo contexto educativo, puesto que la temática y socialización entre docentes es diferente a una clase interactiva con los estudiantes.

Por otra parte, Olmedo (Ob. Cit.), señala que existe un elemento que forma parte del proceso de comunicación, asociado a la expresión netamente verbal, conocido como elemento Paralingüístico o Paraverbal. Dentro de este aspecto, se toma en consideración, el tono o volumen de la voz, la pausa o tiempo, el ritmo y fluidez en la expresión.

Al respecto, Barrera L (2009), señala que el elemento paralingüístico juega un papel fundamental dentro de los procesos de comunicación. Considera que el lenguaje como factor social asume dentro de sus expresiones verbales, condiciones pragmáticas, en las cuales el contenido de una oración puede asumir otros significados, dependiendo del tono de voz con el que se emplee. Es a partir de ello, donde un mensaje o información asume otras connotaciones, si se emplea un tono sarcástico, irónico y desafiante, que puede provocar en el oyente molestias e incomodidades.

Asimismo, Barrera L (Ob.Cit), señala algunas características que acompañan la información lingüística, entre las más comunes están:

- ✓ La intensidad o el volumen de la voz: La cual debe ser el apropiado al tipo de conversación y en equilibrio con el volumen adoptado por el interlocutor.
- ✓ La velocidad de emisión de los enunciados: Se refiere a la fluidez verbal que tiene una persona. Cuando es entrecortada implica una huida de la comunicación y cuando es fluida y ligera, implica un deseo de contacto interpersonal.
- ✓ El tono y las variantes de entonación y la duración de las sílabas: Es el mejor indicativo de las emociones en la comunicación. Una emotividad excesiva, ahoga la voz y el tono es más agudo lo que indica inhibición emocional.
- ✓ El volumen: Debe ser el apropiado al tipo de conversación que se está manteniendo. Un volumen alto implica dominio, sobre posición en la conversación, esa voz quiere hacerse oír. Por el contrario, un volumen bajo se asocia a personas introvertidas. (p.57)

Cada una de estas características permite extraer información sobre el estado anímico u otra información contextual sobre el emisor y constituyen algunos de los principales elementos paralingüísticos. Es conveniente enfatizar que dentro de una institución educativa, como en cualquier otra organización, formal o informal, el tipo de comunicación que predomina es la verbal. Esto implica que las personas, en su interacción cotidiana con los seres que le rodean, emplean elementos paraverbales o paralingüísticos.

En muchas ocasiones estos elementos enriquecen las expresiones, impregnándoles sentimientos y énfasis, claro cuando son adecuadamente empleados. No obstante, esos mismos elementos pueden generar conflictos en un grupo de personas, cuando se emplean expresiones con fuerte entonación de la voz, o variantes de entonaciones, por mencionar algunos, eso puede originar inconveniente en las relaciones interpersonales y conflictos.

Cabe destacar, que existen muchos factores que pueden afectar la adecuada y efectiva comunicación, como por ejemplo, los ruidos y barreras de comunicación. Estos elementos, asociados al contexto, pueden interferir en el proceso, haciendo que se distorsione el sentido del mensaje. Según Barrera L (Ob. Cit.), hay barreras físicas (la distancia), fisiológicas (discapacidad auditiva), psicológicas (por ejemplo estar de mal humor hace que no se perciban bien los mensajes). La comunicación eficaz es aquella en la que hay la menor cantidad de ruido posible.

En fin, la importancia de la comunicación en la sociedad es innegable. De hecho, las sociedades humanas se fundamentan en el lenguaje. Las leyes, las normas, las actas, decretos, entre otros documentos, están todos escritos. El saber se transmite comunicándolo, verbal o escrito. El afecto se manifiesta, verbal, escrito o gestualmente. Es imposible imaginar una invención humana sin la comunicación. El poder de comunicarse es el mayor don del ser humano.

## **Comunicación según el Contexto**

En este sentido, la comunicación va a presentar diferenciación dependiendo de las características de los receptores. Al respecto, Chiavenato (2005) expresa que a grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación: 1. Comunicación interpersonal, 2. Comunicación masiva y 3. Comunicación organizacional. Este autor, describe y especifica las características de cada tipo.

- 1) La comunicación interpersonal es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas, como por ejemplo las conversaciones cotidianas entre familiares o amigos.
- 2) La comunicación masiva está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, entre otros.
- 3) Comunicación Organizacional este tipo de comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación". p.37.

Cabe destacar, que cada uno de estos tipos de comunicación, suelen presentarse dentro de una jornada laboral en el contexto educativo. Puesto que la comunicación interpersonal va a estar reflejada en las conversaciones cotidianas que entablen los docentes, estudiantes y directivos entre sí. Igualmente, la comunicación masiva, está representada a través del uso de medios como el periódico escolar, semanarios, trípticos, entre otros. Finalmente, la comunicación organizacional, está presente a lo largo de la gestión gerencial y del equipo de trabajo en función de alcanzar las metas institucionales.

Ahora bien, para efectos de investigación, y correlación con el objeto de estudio, se profundizó un poco más sobre esta última. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional viene a ser el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros o sujetos que hacen vida dentro de una organización, y entre ésta y su medio.

## **Comunicación en las Organizaciones.**

Dentro de las organizaciones la comunicación es un aspecto clave en el proceso gerencial, a través de la misma es que se logra que las acciones emprendidas por las personas sean coherentes con los objetivos de la organización. Según Chiavenato (2005), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". P. 41. En otras palabras, este tipo de comunicación viene a ser, el corazón mismo, el alma, esencia y fuerza dominante dentro de una organización. Al respecto, Fernández (1999), afirma que:

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación p.31

El proceso comunicacional es hoy en día una exigencia en toda estructura organizada, y se hace cada día más evidente para alcanzar los objetivos propuestos. La función esencial de un sistema de comunicación es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo no sólo en relación con los fines sino también con las normas, hábitos y creencia de la organización. Para que esto sea factible, debe haber una transmisión de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significado de una persona a otra se puede compartir la información, ideas, valores, costumbres, hábitos, entre otros. En síntesis, la comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas.

Desde el punto de vista educativo, el gerente educativo debe conocer las ideas y formas de comportamiento de las personas con las que se interactúa, promoviendo

mayores niveles de comprensión de los mensajes, facilitando así la comprensión e intercambio de ideas, que estimulen o fomenten lo que se conoce como retroalimentación o feedback.

Por otra parte, Chiavenato (2005), afirma que dentro de la comunicación organizacional existe la formal e informal.

✓ Comunicación organizacional formal:

La establece la propia institución, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras . P. 40

Cabe destacar, que generalmente dentro de este tipo de comunicaciones se emplea el canal escrito, a través de minutas, correspondencias, entre otras. Aunque en ciertas ocasiones puede darse de manera oral, en el marco de alguna asamblea o reunión. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en: a) Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal). b) Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa). c) Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía) y d) Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan).

✓ Comunicación organizacional informal:

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un



distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. p.40

Este tipo de comunicación no tiene nada que ver con las actividades de la organización, sino con los miembros de la misma. Sin embargo, eso no le resta importancia, puesto que pese a su carácter no formal, puede llegar a influir mucho más que la formal, inclusive hasta en contra de ésta.

Es oportuno señalar, que ambos tipos de comunicación organizacional se manifiestan dentro de los planteles educativos. El formal, a través de las actas, notificaciones, memos y demás correspondencia. El informal a través de la socialización y conversatorios entre los docentes, directivos y estudiantes de la Unidad Educativa.

Ahora bien, para que la comunicación dentro de las organizaciones sea efectiva, Fernández (1999), debe cumplir con ciertos requisitos:

1. Claridad: La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje debe ser accesible para quien va dirigida.
2. Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización.
3. Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio: todo plan de acción administrativo debe acompañarse de plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación: La comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible.
6. Difusión: Preferentemente, toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente. p.36

Como puede verse, el proceso dentro de las organizaciones es complejo, y debe atenderse a diferentes aspectos y elementos, para que sea lo más efectiva posible, en función de los fines y metas de dicha organización.

### **Importancia de la comunicación efectiva dentro de las organizaciones**

La comunicación dentro de una organización, no sólo debe estar presente, sino que además debe ser efectiva. Al respecto, Griffin (2011) “la comunicación efectiva es el proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje emitido” (p. 586). En este concepto, además de todo lo que se dijo anteriormente, acerca de los elementos de la comunicación, es necesario incorporar una conceptualización más, acerca de lo que se entiende por significado, y consiguientemente, por sentido. De acuerdo con el mismo autor, significado es, sencillamente, la idea que desea comunicar la persona que inicia el intercambio comunicativo.

La comunicación, como ya se ha dicho, es vital en los procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones. La misma está vinculada a las funciones gerenciales, puesto que planificar, organizar y evaluar son acciones que se concretan a través del lenguaje, usando un lenguaje.

Si se observa bien, la planificación como tal, se plasma básicamente en un texto, en el cual se plantean los objetivos, metas y fines que se desean lograr. Estos están expresados en palabras, y como tales son transmitidos a los demás miembros de la organización. Una comunicación eficiente entonces, también implica comunicar a todos sus miembros cuál es la dirección en la que van o deben ir.

Por lo tanto, para organizar y dirigir el logro de esos objetivos, hay que definir las tareas o acciones a través de un plan escrito de trabajo, en el cual se especifiquen las acciones concretas para alcanzar un determinado objetivo. Por consiguiente, en una organización eficiente, ningún miembro puede exclamar que no sabía lo que debía hacer. Si lo hace, la comunicación no es efectiva, y la organización tampoco lo es.

Por último, para controlar o evaluar lo que se hizo, se realiza una retroalimentación para decirles a las personas lo que hicieron, cómo lo hicieron, qué

hace falta. Si existe algún instrumento para evaluar una tarea, estaría bien aplicarlo, siempre y cuando, las personas sepan que van a ser evaluados, la gerencia debe comunicárselos.

Ahora bien, existen factores que se deben tener en cuenta para que la comunicación sea efectiva dentro las organizaciones; según Rodríguez (2007, ) estos son los mismos elementos de los que se habló con respecto a la comunicación en general, sólo que con respecto a las organizaciones deben hacerse algunas consideraciones particulares. Este autor refiere que los factores fundamentales para una efectiva comunicación en la organización son el emisor, el canal y el mensaje:

En primer lugar, dentro de una organización, los mensajes tienen valor en la medida que quien los produce tenga o no cierta autoridad. Por ejemplo, si dentro del salón un estudiante dice que pueden salir, porque ya termino la clase, algunos podrán reírse, o no decir nada, pero no surtirá efecto la orden, es decir, nadie saldrá del salón; caso distinto ocurriría si fuera el docente quien lo dijera.

Esta autora añade que entonces para las organizaciones, ya sea que se trate de comunicar algo interno a la misma, y más aún, cuando tiene que hacer una comunicación hacia fuera, la credibilidad de quien presenta el mensaje es fundamental, no sólo por su cargo, sino por sus habilidades comunicativas, nivel de competencia, conocimientos, entre otros aspectos. Por eso, muchas veces las organizaciones escogen a personas que especialmente actuarán como portavoces de las mismas.

Cabe destacar que el mensaje, o dicho de otro modo, el contenido del mensaje, en el caso de una comunicación informal, entre amigos, por ejemplo, se permiten juegos de palabras que pueden tener un efecto gracioso. En el caso de una publicidad, se emplea un lenguaje figurado, efectista, que resulte atractivo. Pero en el caso de una comunicación formal dentro de la institución, por ejemplo un memorándum, se deben

evitar rodeos, ambigüedades; se debe ser directo y claro, sin generar ruidos, falsas expectativas o contrasentidos.

En cuanto al canal de comunicación en el caso de las comunicaciones, las situaciones relacionadas con el buen orden y funcionamiento de la institución, las normas, las tareas a realizar, entre otras, deben estar por escrito, al alcance de todos. Por tanto, una organización debe disponer de canales de comunicación y estrategias de comunicaciones efectivas, que permitan que el mensaje llegue a todos los interesados o implicadas en el asunto.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el factor fundamental con respecto a la comunicación efectiva y a las organizaciones, y es el hecho de que las organizaciones están compuestas por personas, las personas se relacionan entre ellas y lo hacen, precisamente, a través del lenguaje. Al respecto, señala Cardoso (2009) que las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras.

Cuando dos o más personas coinciden en un lugar, en este caso puede ser una organización, automáticamente se puede iniciar una comunicación, lo que conlleva a una reacción emocional y, posiblemente, a una interrelación personal. Cada uno puede expresar una opinión, un sentimiento acerca de algo, acerca del otro, o acerca de otros. Entonces, se crea un lazo. Una vez que se habla con alguien, se crea un vínculo, algo se da, algo se recibe, algo queda, algo cambia. Es el poder que tienen las palabras para bien y para mal.

Dentro o fuera de las organizaciones, los seres humanos son sensibles a las palabras, a lo que los otros dicen. Y esto es algo que un gerente debe saber, para evitar conflictos o para solucionarlos, usar las palabras en sentido positivo, o asertivo. En el caso de la escuela, que es el objeto de la presente investigación, el directivo, quien funge como gerente, debe ser muy cuidadoso y atento a las palabras que emplea para dirigirse a los docentes con quienes trabaja.

## **Estilos comunicativos**

Cada persona tiene un propio estilo de comunicación, algunos de estos estilos les facilitarán las relaciones con los demás mientras que otros dificultarán la comunicación y el establecimiento de un buen vínculo personal con otras personas. Ahora bien, cada sujeto presenta una serie de características determinadas, tanto desde el punto de vista físico como psicológico, y ese punto medio ideal varía de un individuo a otro.

En cualquier caso, la realidad es que, de manera consciente o inconsciente, cuando un ser humano se comunica lo hace sobre la base del manejo de los diferentes elementos componentes de la comunicación. Y así, el uso que cada persona realice de los distintos tipos de componentes, estará determinando un estilo de comunicación. Es decir, todos tienen un estilo de comunicación que marca en general la manera de relacionarse con los demás. Según Vander (2003), existen tres tipos de estilos de comunicación: El inhibido o pasivo, el agresivo y el asertivo.

*El estilo inhibido o pasivo* es utilizado por las personas que evitan la confrontación y llamar la atención. Para ello responden de forma pasiva, sin implicarse en el tema o mostrando conformidad con todo aquello que se plantea.

En general, la persona que posee un estilo de comunicación inhibido vive preocupada por satisfacer a los demás y es incapaz de pensar en la posibilidad de enfrentarse a alguien en cualquier sentido. Una de sus características generales es que son personas que no defienden sus propios derechos si para ello tienen que dejar de lado los de los demás y, en ocasiones, ni siquiera en los casos en que no afecta para nada a los derechos de los demás.

Aparentemente, respetan a los demás de forma escrupulosa, pero realmente no se respetan a sí mismos y habitualmente anteponen los deseos y opiniones de los demás a los suyos propios. En ocasiones, es el miedo lo que se confunde con una

aparición de respeto. En definitiva, este estilo de comunicación caracteriza a personas que se desviven por los demás pero se olvidan de sí mismas, incapaces de decir no a demandas que van en contra de sus propios intereses personales y profesionales. Su creencia básica supone que todo lo que los demás quieren, piensan u opinan es importante y no lo que piensan o desean ellas. Además, presentan un miedo irracional, casi fóbico, a la posibilidad de ofender a los demás y ser rechazado.

Asimismo, según Vander (Ob. Cit.), mantener el estilo de comunicación inhibido genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones interpersonales y sociales. También produce una sensación de bajo control sobre las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas, lo que conlleva un sentimiento de baja autoestima.

En cuanto al *Estilo Agresivo*, es el estilo propio del que busca conseguir sus objetivos, sin preocuparse de la satisfacción del otro. En muchos casos utiliza estrategias como el sentimiento de culpabilidad, intimidación o enfado. Este estilo es opuesto a la pasividad, ya que se define como la sobrevaloración de las opiniones propias, despreciando los de los demás. Es asimétrico también, pero a favor de quien habla.

Por lo tanto, un estilo de comunicación agresivo se caracteriza porque no sólo se preocupa por defender a cualquier precio sus derechos, sino porque su forma de defenderlos normalmente, lleva aparejada la falta de respeto hacia los derechos de los demás, incluso cuando esto es absolutamente innecesario para defender los propios.

Este estilo conlleva, como característica general, el hecho de que implica agresión, como su propio nombre indica, y también desprecio y dominio hacia los demás. Su creencia fundamental supone que el sujeto se considera la única persona importante y con opinión en cualquier contexto personal y profesional, menospreciando a los demás, de forma que lo que los otros puedan sentir o pensar no tiene interés. Pese a que en principio puede presentar consecuencias positivas para

quien lo practica, dado que aparentemente consigue con facilidad lo que se propone, también tiene consecuencias negativas, pues termina por generar fuertes conflictos en la persona a la hora de mantener relaciones interpersonales.

La utilización predominante y continuada de un estilo de comunicación agresivo genera en la persona sentimientos de culpa y una pobre imagen de sí mismo, pues llega a ser consciente de su proceder. Llegan a ser sujetos que, siendo rechazados por los demás por su forma de relacionarse con ellos, se aíslan y se refugian en la soledad, pues las relaciones sociales habitualmente les generan enfado. Por todo ello, es frecuente que pierdan oportunidades en los terrenos personal y profesional.

Con frecuencia están tensos y pierden con facilidad el control de las situaciones y de sus propios recursos al enfrentarse a las relaciones interpersonales. Suelen presentar grandes problemas a la hora de comunicarse con los demás, pues practican comunicación unidireccional y no bidireccional por no permitir el feedback por parte de los demás. Son personas que se caracterizan por no escuchar a los demás.

Por último, el *Estilo Asertivo* viene a ser el estilo más natural, claro y directo. Se utiliza por personas con autoestima y seguridad en ellos mismos, que buscan en la comunicación plantear cuestiones que sean satisfactorias para todos, sin recurrir a manipulaciones ni fingimiento.

La persona con un estilo de comunicación asertivo, según Vander (2003), bien porque conoce sus características y las utiliza conscientemente o porque lo ha aprendido sin saberlo, utiliza los componentes de la comunicación tal y como supone el seguir la filosofía que subyace a la teoría de las habilidades sociales, en el sentido en que es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones, haciéndolo de forma que aun defendiendo sus propios derechos, se respeten de forma escrupulosa los derechos de los demás. Cuando hace esto, además de permitirlo hace que los demás se expresen libremente.

Asimismo, el estilo de comunicación asertivo consiste en ser capaz de comunicarse en cada ocasión de la mejor manera posible. Una característica muy importante de la utilización del estilo asertivo es que la persona consigue defender sus derechos y expresar sus opiniones, utilizando para ello los componentes conductuales de la comunicación de la forma más adecuada. El objetivo fundamental de la persona asertiva no es conseguir lo que desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresarse de forma adecuada y sin agredir, de manera que al interactuar con una persona asertiva, en muchas ocasiones la comunicación se convierte en una negociación.

De esta condición de asertividad no pueden estar exentos los gerentes, sea cual sea la naturaleza y actividad de la organización de la cual formen parte. Según Ruetter y Condé (2009): “Los gerentes directivos, en cada nivel jerárquico, desarrollarán su trabajo eficaz y eficientemente, basándose en un sistema de comunicación asertiva, que integre la comunicación ascendente, descendente y horizontal” (p. 48). En este orden de ideas, la comunicación asertiva es importante desde todo punto de vista, pero muy especialmente para la función gerencial en todos los ámbitos y niveles. Y esto es así también en la educación, donde el gerente educativo.

Por otra parte, Martínez (2009), señala que la asertividad, como uno de los estilos comunicativos, manifiesta de una manera muy diferente los elementos que la conforman. En cuanto al aspecto No verbal, la persona tiene una expresión facial y una sonrisa más amistosa, aunque sus gestos parecen firmes, no son bruscos. Su postura es erguida y frontal. Mantiene una proximidad con el otro, respetando el espacio.

En cuanto a lo Paraverbal, emplea un tono de voz agradable, sus expresiones son fluidas, con un tiempo, ritmo e intensidad adecuada. Respeta las pausas, dando disposición a escuchar y a entablar diálogos. Es decir, alterna el uso de la palabra. Su estilo de comunicación es claro, preciso y directo, incluso ameno. En el elemento verbal, la persona utiliza un vocabulario adecuado al contexto evitando palabras



soeces. La información o el mensaje que transmite es completo y directo, el contenido de los mismos es edificante para quien le escucha. Atiende a las personas, hace preguntas con frecuencias pero también responde con la misma espontaneidad

En el ámbito educativo, generalmente cuando en los planteles se presenta un conflicto, surge la necesidad de establecer estilos de comunicación que favorezcan el clima organizacional y el trabajo en equipo. Pero en el plano real, sucede lo contrario, por lo general, el director o la persona que ejerce funciones gerenciales, cuando se dirige a los empleados en medio de un conflicto, suele asumir un estilo agresivo de comunicación. Los empleados por su parte, al verse afectados, por los correctivos o medidas aplicadas, asumen el mismo estilo, lo que trae como consecuencia que el logro de los objetivos y el clima organizacional se vean afectados o deteriorados.

### **Conflictos**

Como punto de partida, se debe comprender que una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas o grupos. De esto depende que las experiencias propias de vida, las personas sientan desacuerdos y expresen, con respecto a los mismos, emociones y sentimientos, donde no necesariamente son objetivos respecto a las posturas diferentes. A partir de esto, es que se puede comenzar a hablar de conflicto cuando existe el desacuerdo, pero la situación se puede tornar violenta ante un manejo inapropiado de emociones naturales (ira, rabia o indignación) en dicha situación.

Al respecto, Chiavenato (2009), plantea que "el conflicto está ligado a la discordia, divergencia, disonancia, o controversia. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes, y una de las partes, (individuo o grupo), trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte". p.390.

## **Conflicto Organizacional**

El conflicto como tal, presenta un amplio rango de situaciones, que experimentan los sujetos a diario. Cuando estas contrariedades se presentan dentro de un grupo de personas que presentan incompatibilidades en las metas, tienen interpretaciones diferentes de los hechos, o tienen desacuerdos en las expectativas, a este tipo de problemas se le conoce como conflicto organizacional.

Al respecto, Bohórquez (2000), señala que en el plano laboral, los desacuerdos, determinaciones y decisiones de los gerentes o jefes generan desconcierto, molestias y posturas de rechazo ante una situación poco controlada, que termina generando un conflicto. Esta situación trae consigo una serie de elementos tales como: el insistente olvido por parte de la gerencia de la necesidad de los empleados de ser escuchados, el reconocer a los empleados como seres pensantes y parlantes y no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos. De allí la importancia de analizar y hasta cuantificar los grados de comunicación e incomunicación prevalecientes en la organización, y sobre todo la calidad de la misma, para cada uno de los polos involucrados.

Surge entonces la necesidad de liderar el proceso comunicativo en las organizaciones, pero la elección del líder debe surgir por varias vías: innatamente donde sus cualidades naturales lo llevarán a esta posición dentro del grupo, o por encauzamiento por parte de la empresa al observar la potencialidad del sujeto. De cualquier forma, toda organización necesita líderes que coordinen el trabajo, energías, sentimientos y expectativas de los trabajadores en busca de beneficios comunes. Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder

Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo. El

problema no consiste en que el supervisor y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo las enfrentan.

En realidad, no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. Según Freíd (2000), la dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización. Allí la inteligencia, de los jugadores, además de un conocimiento profundo de las reglas del juego, aunada a la agudeza mental y suspicacia de las potencialidades de los participantes, constituirán los elementos fundamentales para iniciar cualquier proceso comunicacional donde el conflicto está presente.

### **Tipos de Conflictos**

Es conveniente que el líder o gerente de una organización conozca bien de cerca el tipo de conflicto al que se está enfrentando, antes de tratarlo o resolverlo. Según Hellriegel, D (2004), existen cuatro tipos de conflictos dentro de las organizaciones:

- ✓ El conflicto intrapersonal que viene a ser aquel que se desarrolla dentro de un individuo que puede estar vinculado al logro de metas, al aspecto cognitivo o afectivo.
- ✓ El conflicto interpersonal ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas. En este tipo de conflictos generalmente se involucra emociones y cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ven amenazados, aumenta gradualmente la magnitud del conflicto.
- ✓ El conflicto intragrupal se refiere a choques entre algunos, o todos los integrantes de un grupo, lo que suele afectar la dinámica y efectividad del mismo.

- ✓ El conflicto intergrupual se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Generalmente, estos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. Este tipo de conflicto es como una competencia, tonándose mucho más grave, en este caso la competencia implica rivalidad entre los grupos que persiguen un objetivo en común, mientras el conflicto, supone interferir para evitar que otros consigan sus metas.

En relación a esto, un gerente de una organización debe promover diálogos transformativos a través de los cuales surjan acciones significativas para los participantes. En el contexto educativo, el director debe de igual forma, propiciar prácticas discursivas que contribuyan con el desempeño claro y puntual hacia el logro de las metas institucionales.

### **Fuentes de Conflictos**

Existen muchas razones o fuentes por las cuales puede originarse un conflicto, los cuales pueden convertirse en una amenaza para un individuo o grupo. Al respecto, Davis y Newstron (2004), afirman que existen diversas razones, motivos o fuentes que generan conflictos en uno o más individuos. No obstante, consideran que los más recurrentes son los siguientes:

- ✓ Cambios organizacionales. Vinculados a los puntos de vista que tienen las personas en cuanto a la dirección que debe seguirse, las rutas que ha de tomarse, los recursos y técnicas a utilizar y los probables resultados.
- ✓ Conjunto de valores distintos. En este sentido las personas por poseer valores y principios éticos divergentes al resto, se genera conflicto en cuanto a la direccionalidad que debe llevar la organización.
- ✓ Amenazas al status. Se genera un conflicto entre la persona que está a la defensiva tratando de conservar su cargo y la persona que haya generado una amenaza a su status.

- ✓ Percepciones contrastantes. En este caso cada persona percibe la realidad de manera distinta, como resultado de sus experiencias y expectativas. Generalmente surgen conflictos, a menos que los que integren una organización aprendan a ver la realidad como la ven los demás y los ayuden a hacer lo mismo.
- ✓ Falta de confianza. Cuando una persona tiene una razón percibida o real para no confiar en la otra, existe el potencial conflicto.
- ✓ Choque de personalidades. Generalmente, no todo el mundo piensa, siente, se ve o actúa de la misma manera. No obstante, de una organización todos los miembros necesitan aceptar, respetar y aprender a usar estas diferencias cuando las haya. Si bien es cierto que las diferencias pueden generar conflictos, también son un recurso importante para solucionar los problemas de manera creativa.

Es conveniente, resaltar que dentro de una organización, en donde se presente un conflicto, por el motivo que fuese, debe tener bien claro que la comunicación efectiva, proactiva, clara y participativa es el único medio posible para lograr resolver cualquier tipo de conflicto, bien sea de orden personal o grupal.

A esta realidad, también debe integrarse los gerentes educativos de los planteles, quienes a través de la comunicación promuevan el respeto, la transparencia en la gestión, participación e integración de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, cuando el director, se percate de que el conflicto ha abarcado grandes dimensiones, debe pedir el apoyo, no sólo de todo el tren directivo y técnico, sino del supervisor, de manera que pueda aportar una solución factible y pronta a la problemática presentada.

### **Resolución de Conflictos**

El conflicto trae consigo sus enseñanzas y experiencias de las cuales se nutre el ser humano como tal. Lo vivido le sirve de soporte al enfrentarse posteriormente a

nuevas experiencias, brindándole herramientas para solventarlo de la manera más adecuada a sus intereses.

Cuando se estudia el conflicto, según Freíd (2000); se deben considerar varios elementos:

En primer lugar, el problema o situación que genera el conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc. ; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo ; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen, sobre todo si estas no son constructivas. p.47

Esto último es importante. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo. Ahora bien, las personas tienen diferentes formas de enfrentar o abordarlos; básicamente, según Freíd (Ob. Cit.), éstas se limitan a dos formas: a) Controversial: cuando se apela al insulto, la agresión, la violencia, abuso de poder o imposición de autoridad y b) Colaborativa: cuando se apela diálogo, cooperación, negociación y se buscan acuerdos.

Ahora bien, lo más importante, ante una situación de conflicto, además de conocerlo y de asumir una postura más colaborativa y menos controversial, es la búsqueda de soluciones al mismo. Ciertamente, esta es una condición que cada uno de los miembros del equipo debería asumir, no obstante es ineludible para las personas que ejerce funciones gerenciales, es decir el líder o jefe de la organización.

Al respecto, Granell de Aldaz (1999), define la resolución de conflictos "como el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales" p.51. Asimismo, enfatiza

que en la resolución de conflictos, se pueden aplicar estrategias o técnicas, tales como:

Negociación: es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones. Según Granell de Aldaz (Ob.Cit), la negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta.

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, esta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto con un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptima para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo, antes que llegue una nueva oportunidad de resolución.

Mediación: cuando una persona interviene en el conflicto entre dos partes, pero formando parte de la misma dinámica. Por ejemplo, en la institución educativa, el directivo puede mediar entre dos docentes. La mediación como tal es un procedimiento que requiere del uso de técnicas y estrategias, mediante la cual las partes implicadas, con la ayuda de un mediador imparcial e independiente, puedan identificar y analizar las cuestiones en disputa, con el fin de que sean los mismo involucrados los que busquen soluciones al conflicto y mejore las relaciones entre las partes.

Conciliación: Al respecto, Granell de Aldaz (Ob.Cit), afirma que "es un medio alternativo que evita que las partes tengan un conflicto mayor, brindándoles la oportunidad de encontrar una solución".P.53 A diferencia de la mediación, en la

conciliación la persona que interviene propone una solución, en tanto que el mediador escucha a las partes involucradas. La conciliación como tal, implica que la solución al conflicto la determine una tercera persona, que conociendo la posición de ambas partes determine qué salida viable y práctica es la más factible para darle una solución al conflicto. Como bien se dijo, es una medida alternativa y generalmente se aplica cuando el conflicto ha tomado niveles altos de complejidad.

Arbitraje: se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto, por lo general un tercero ajeno a las partes. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa, en un conflicto entre el docente y el directivo, interviene un supervisor. El arbitraje como tal, según Granell de Aldaz (Ob.Cit), "es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes en disputa acceden a presentar su caso ante un tercero, quien escuchando los argumentos de las partes, adopta una decisión final".p.55. A diferencia de la mediación, en este caso la tercera parte que interviene tiene capacidad decisoria. La figura del árbitro es instada a seleccionar la oferta final más razonable de una de las partes en conflicto.

Al respecto, se puede decir que dentro una institución educativa, los docentes pueden en medio de un conflicto, como cualquier otro miembro de la comunidad educativa, llegar a negociar. Sin embargo, si la situación no mejora pueden con la ayuda del director como mediador buscar opciones de acuerdo entre ambas partes. No obstante, si la situación muestra deterioro y ambas partes agudizan los desacuerdos entonces, se hace necesaria la intervención de un tercero, un supervisor, quien a través de una posición más arbitraria plantee una solución factible y concreta. En el caso de la presente investigación, se desea conocer cómo es el proceso de resolución de conflictos de parte del gerente educativo, de qué manera se comunica en esos momentos y si apela a alguno de estos mecanismos anteriormente descritos.



## **Estilos en el Manejo de Conflictos**

Las personas manejan los conflictos de diversas maneras, conforme a los conocimientos, experiencias y herramientas cognitivas, afectivas y psicológicas. Según Hellriegel, D (2004), los estilos se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: preocupación por uno mismo y preocupación por los otros. La pretensión de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado que sea afirmativo o no afirmativo en la persistencia de las metas. El deseo de atender las necesidades del otro depende en gran medida, en que sea cooperativo o no cooperativo. En fin, el manejo de conflictos puede desarrollarse a través de cinco estilos según Hellriegel, D (Ob. Cit.):

- ✓ Estilo Evasivo: La persona que usa este estilo suele alejarse de los conflictos, hace a un lado los acuerdos y se mantiene neutral. refleja un rechazo al estrés y frustración, por lo que toma la decisión de dejar que el conflicto se resuelva por solo.
- ✓ Estilo Compulsivo: Las personas que emplean este estilo tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. Los individuos con tendencias compulsivas suponen que la solución del conflicto significa que una persona debe ganar y otra debe perder.
- ✓ Estilo Complaciente: La complacencia representa un acto desinteresado, una estrategia de largo plazo para estimular la cooperación de los demás o simplemente someterse a los deseos de otros.
- ✓ Estilo de Concesiones: Refleja comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Por lo general incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado, y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos.

Es importante señalar, que un gerente educativo, ante un conflicto que se presente dentro de la institución debe aplicar un estilo de manejo de conflicto en el

cual la mayor parte de su equipo sea beneficiado, es decir que los efectos o impacto de las decisiones tomadas afecten a la menor cantidad de empleados. Es por ello, que la comunicación abierta, clara y participativa juega un papel fundamental en la resolución de conflicto. También es relevante, dentro de los acuerdos y concesiones que se hagan con el personal, reiterarles que cada caso o conflicto ha de tratarse de manera particular y no generalizada, puesto que cada caso presenta condiciones y situaciones singulares.

## **Fundamentación teórica**

### **Perspectiva interpretativa de la comunicación. Escuela de Palo Alto (1960)**

Esta perspectiva nace del aporte de un grupo de investigadores, principalmente psicólogos, sociólogos y antropólogos, que desarrollaron sus estudios en la localidad de Palo Alto (California, Estados Unidos) durante los años sesenta y setenta. El nombre de la Escuela de Palo Alto está relacionado tanto con la perspectiva interpretativa y como con el denominado interaccionismo simbólico. Las dos corrientes están muy relacionadas. Entre sus principales representantes estuvieron Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Edward T. Hall y Erving Goffman.

Al respecto, Watzlawick (1960), y otros teóricos de la escuela de Palo Alto aplicaron la teoría de sistemas a la comprensión de la comunicación humana, donde la comunicación puede entenderse como la interacción mediante la cual los seres humanos acoplan sus conductas individuales para responder al entorno. Este principio se puede observar en las acciones de los seres humanos en las organizaciones (como por ejemplo las instituciones educativas), por lo que está vinculado con el tema de la presente investigación.

Otros conceptos desarrollados por los investigadores de la escuela de Palo Alto, son los de realidad de primer orden y realidad de segundo orden. La realidad de primer orden se refiere a aquellos aspectos de la realidad que se apoyan en la

percepción o en los hechos, con respecto a los cuales existen acuerdos sobre lo que es percibido como real, sin tomar en cuenta el valor o la significación que tienen. En cambio, la realidad de segundo orden es lo simbólico; significa que los seres humanos no vemos la realidad sino las imágenes que hemos hechos para interpretar esa realidad.

Sobre este punto en particular es donde se puede señalar la mayor vinculación de esta teoría con la presente investigación, ya que los conflictos humanos no derivan de los hechos en sí, o de la realidad de primer orden, sino de la percepción y valoración con respecto a los hechos (realidad de segundo orden). Un hecho en sí no es ni positivo ni negativo, ni bueno ni malo. Todos esos juicios pertenecen al esquema de interpretaciones de las personas. Y es en torno a las diferentes interpretaciones como se generan los conflictos.

Por otra parte, también en el panorama de la presente investigación, se toma en cuenta el hecho de que la comunicación es la herramienta con la cual se busca abordar y, consecuentemente, tratar de solucionar el conflicto. La interacción entre los seres humanos es permanente, y los que conviven en un mismo espacio deben estar siempre en contacto, no pueden evitarlo; aun cuando traten de no comunicarse, esta intención de no comunicarse también puede tener un sentido, tal como señalan los teóricos de la escuela de Palo Alto, particularmente Watzlawick (1945), quien señala todo esto dentro de sus axiomas.

Este autor considera la existencia de una serie de cuestiones que siempre están presentes en los actos comunicativos y reflejan condiciones de base de la comunicación humana. Él los llama *axiomas*. En primer lugar, señala que todo comportamiento es una forma de comunicación. Es imposible no hacerlo. Incluso cuando una persona no desea hablar, cierra los ojos, ignora al otro, está informando al otro que no quiere comunicarse. En el caso de la presente investigación, y con respecto a la resolución de conflictos, evadir una confrontación, no querer hablar, transmite también un sentido que puede ser interpretado.

También, como ya se dijo antes, toda comunicación tiene un plano de contenido y un plano de relación. Por lo que además del significado de las palabras empleadas, el acto comunicativo permite saber cómo se quiere ser entendido y cómo se debe entender el mensaje. Por ejemplo, si alguien dice: *Cuídate*. El contenido expresa que se debe evitar algo malo pero la relación sería de amistad-paternalista, o afectiva. En el caso de un conflicto dentro la organización, responder con un memorándum significa en un plano informar acerca de algo y en el otro recordar quién es el jefe.

Otro axioma importante a tener en cuenta para la presente investigación es el hecho de que todos los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o bien complementarios, si están basados en la igualdad (por ejemplo, personas en igualdad de condiciones: hermanos, amigos) o en las diferencias (la que presenta un tipo de autoridad: padres e hijos, profesores – alumnos), respectivamente. Evidentemente, estas dos formas de comunicación responden a dinámicas distintas.

Cuando existen conflictos, la manera de resolverlos será diferente. Para una relación complementaria, el que está en inferioridad, deberá aceptar lo que el otro dice en la mayoría de las ocasiones. Y es lo que puede suceder cuando el conflicto surge entre el gerente (por ejemplo de una institución educativa, en el caso de la presente investigación) y un empleado (en este caso un docente).

### **Teoría de la Comunicación Humana (1945)**

Esta teoría fue desarrollada por Watzlawick P. (1945), quien señala que los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otros o con sus ambientes mediante la comunicación; ésta implica transparencia de información y significado de un individuo a otro.

Por lo tanto, en toda organización debe existir el proceso de transmitir información y comprensión de un individuo a otro, pues es la manera de relacionarse entre ellos, a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Se entiende pues, que la

comunicación une a los integrantes de una institución; es la manera como la persona intercambia sus ideas, y unifica criterios respetando y valorando la opinión de cada sujeto que constituye la cultura organizacional.

Por este motivo, la comunicación es la base de un ambiente de trabajo armónico. Para la perfecta comprensión de la comunicación, es necesario tener en cuenta tres elementos fundamentales: datos, información y comunicación. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Por último, Watzlawick (Ob. Cit.) asevera que existe un doble aspecto de la comunicación, ya que una parte es el contenido de lo que se dice (el mensaje) y otra es el aspecto pragmático del lenguaje, ya hablar también es un modo de actuación. La palabra lleva consigo un hecho en sí. Esto se puede observar, por ejemplo, en un decreto, o cuando el sacerdote hace la declaración de que las personas están casadas; o en el caso de las organizaciones, en un memorándum o en una circular emanada por la gerencia.

Al respecto, es conveniente señalar que la comunicación entre dos o más personas debe ser asertiva y positiva no solamente en cuanto al aspecto lingüístico del mensaje, sino a todos los elementos paraverbales, como la función pragmática del lenguaje, en el cual, el tono y la intensidad de la voz juegan un aspecto fundamental para relacionarse adecuadamente y evitar conflictos dentro de la organización.

### **Teoría de la Acción Comunicativa (1987)**

Esta teoría fue desarrollada por Habermas J (1987), quien define las manifestaciones lingüísticas como actos con los que un hablante puede entenderse con otro acerca del mundo, los cuales pueden interpretarse a sí mismos. Para este teórico, los actos del habla son medios concebidos con el fin de entenderse y el sub-

fin de que el oyente comprenda el significado de lo dicho y que acepte la manifestación o emisión como válida. Además, éstos sirven a la transmisión y prosecución del saber cultural, bajo el aspecto de socialización, a la forma y mantenimiento de identidades personales.

Asimismo, según Habermas (Ob. Cit.), se entiende un acto de habla cuando se conoce la clase de razones que un hablante podría alegar a fin de convencer a un oyente de que en las circunstancias dadas tiene razón para pretender validez para su emisión, es por ello que entender una expresión significa saber cómo puede servirse uno de ella para entenderse con alguien acerca de algo.

A manera de interpretación, las oraciones empleadas comunicativamente sirven al tiempo para dar expresión a las intenciones o vivencias de un hablante, para exponer estados de cosas y para entablar relaciones con un destinatario. No obstante, si alguien quiere entender lo que se le dice, es necesario involucrarse en una acción comunicativa; es decir, debe producirse una situación del habla en la que un hablante en comunicación con un auditorio se expresa sobre algo de lo que aquél quiere decir.

De acuerdo a Habermas (ídem), se puede ver que el hecho de “decir algo a alguien” y “entender lo que se dice” descansa sobre presupuestos más complejos y mucho más exigentes acerca del simple hecho de decir o pensar que una cosa es así. Reflexivamente, todo acuerdo alcanzado comunicativamente depende de tomas de postura de afirmación o negación frente a pretensiones de validez susceptibles de críticas. Es decir, con sus actos del habla los participantes en la interacción emprenden operaciones de coordinación estableciendo relaciones interpersonales.

Asimismo, esta teoría, planteada por Habermas (Ob. Cit.), a nivel de la institución educativa, la comunicación se orienta en el convencimiento recíproco para guiar las acciones de los distintos miembros de la organización (padres, representantes, alumnos, profesores, docentes); con base en las motivaciones

generadas por diversas razones, promoviendo interacciones orientadas al entendimiento, propias de una práctica comunicativa, aun cuando se pueda distorsionar, asegura que las diferencias de argumentación se logran aclarar racionalmente hasta llegar a convencimientos recíprocos, para que la subjetividad de cada quien sea definida comunicativamente con base en interacciones razonadas y así de manera compartida construir un mundo de vida simbólicamente estructurado y constituido con las aportaciones interpretativas de quienes a él pertenecen generando socialización comunicativa entre sus miembros integrantes.

Es oportuno señalar, que la teoría interpretativa de la comunicación (1960), la teoría de la comunicación de la comunicación humana de Watzlawick (1945) y la teoría de la acción comunicativa de Habermas, guardan una estrecha vinculación con este trabajo de investigación, puesto que cada una de ellas plantea argumentos sólidos sobre la comunicación, una variable vinculada al trabajo de investigación.

### **Teoría de la Relaciones Humanas (1927)**

Esta teoría fue desarrollada por el sociólogo y psicólogo Elton Mayo (1927). La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Al respecto, Mayo (Ob. Cit.), afirmó que las relaciones humanas están dirigidas a la convivencia armónica y para ello es necesario que por lo menos se vinculen dos personas. Las relaciones humanas no son más que la interacción, la relación de los humanos con ellos mismos. Se trata de los vínculos existentes entre los miembros de una sociedad a través de la comunicación, la cual puede ser verbal o lingüística, corporal, visual, gestual, entre otras. La teoría de Relaciones Humanas, postula que:

Los humanos, son los recursos más importantes de una organización, ya que aportan a la organización, su trabajo, talento, creatividad y dinamismo. Para

crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes observen las necesidades de las personas que los rodean y qué factores sociales y psíquicos los motivan. (p.112)

Como bien lo indica el autor, las personas son el recurso más valioso que puede tener una corporación, dado que su trabajo y su talento es lo que mantiene activa una organización. No obstante, se debe tener presente que las relaciones inter personales son un aspecto vital que debe ser revisado y analizado precisión, puesto que una simple actitud puede generar muchos errores y prejuicios que afectan la armonía y clima organizacional, bien sea por incompreensión o incomunicación.

### **Teoría del Manejo de Conflictos (1903)**

Uno de los expertos en administración científica como Frederick W. Taylor (1903), "creía que todos los conflictos representaban una amenaza, en último término, para la autoridad de la dirección y por consiguiente, había que evitarlos y resolverlos lo más rápidamente posible" p.305. Pero al transcurrir el tiempo los expertos en relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable del conflicto y en ese sentido aconsejaron a los directivos aprender a convivir con ellos. Sin embargo, la mayoría de las veces se le dio énfasis en resolver el conflicto siempre que fuera posible.

Con esta teoría también se conoció que el conflicto podía arrojar resultados positivos o negativos, según su naturaleza e intensidad. Por lo tanto, el gerente directivo debe tener presente que si la organización experimenta pocos conflictos, el personal que labora tiende a ser víctima de apatía y ausencia de creatividad e indecisión. Pero un exceso de conflictos, puede dañar el desempeño de la organización, por la insatisfacción, la ausencia del trabajo en equipo, entre otros. Es allí, donde los tipos y fuentes de conflictos infunden vigor a los miembros de la organización educativa hacia direcciones constructivas en pro de la misma.



### **Bases Legales.**

Al respecto, Córdova J (2009), señala que las Bases Legales, tal como la denominación de la sección lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan o respaldan el objeto de estudio. Para ello, se puede consultar la Constitución Nacional, las leyes orgánicas y las resoluciones o gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), de Gaceta oficial N° 5.453, en su artículo N° 102, señala lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. (...) La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social. (p.33)

Además de reiterarse los conceptos de democracia y participación activa, se enfatiza el respeto a la diversidad del pensamiento. En este sentido, el citado artículo concuerda con el tema de la presente investigación por cuanto en la resolución de conflictos debe prevalecer el respeto a las opiniones de los demás, por más diferencias que existan entre las personas.

Aunado a esto, enfatiza la ética del trabajo y la participación solidaria en los procesos de transformación social. Ahora bien, el primer paso que se debe tomar en cuenta para proyectar una ética profesional o laboral es la comunicación asertiva, puesto que a través de ella, no sólo se crea un ambiente solidario de trabajo, sino que

promueve la participación, no solamente verbal, sino de compromiso y de sentido de pertenencia que tanto reclama la educación venezolana.

En la Ley Orgánica de Educación (2009), de gaceta oficial N° 38.712, del 27 de junio, en su artículo N° 14, se define la educación de la siguiente manera:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebido como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continúa e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento... (p.46)

Dicho artículo guarda relación con la presente investigación por cuanto se alude a la necesidad de la construcción social del conocimiento, la cual sólo es posible a partir de la comunicación asertiva. Es importante acotar, que la formación y la construcción del pensamiento, se origina a partir del diálogo y la socialización, y en ello la comunicación asertiva juega un papel fundamental, dado que es a través de este estilo, que las personas aportan ideas, emiten juicios de valor, hacen críticas constructivas y expresan soluciones factibles ante las diversas necesidades o conflictos que puedan generarse en el ámbito laboral, en este caso en los planteles educativos.

Asimismo, en su artículo N° 15, referido a los fines de la educación en Venezuela, se establece que:

La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines:

1. Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable y solidaria...
  2. Desarrollar una nueva cultura política fundamentada en la participación protagónica (...) en la democratización del saber y en la promoción de la escuela como espacio de formación de ciudadanía y de participación.
- (p.47)

En dicho artículo se alude a la necesidad de participación como un elemento fundamental para la vida en democracia; y como tal, esta participación existe con la condición del diálogo y la comunicación dentro de las instituciones. En tal sentido, la escuela debe ser, en primera instancia, un espacio de comunicación y discusión. Sin diálogo y sin comunicación no hay democracia posible. En la escuela, en todo momento, se debe fomentar una ética comunicativa respetuosa desde todos los espacios, y entre todos los actores; entre el docente y los niños, entre el directivo y los docentes, entre el directivo y la comunidad, entre el docente y los padres.

### Cuadro1: Operacionalización de variables

<b>Objetivo general:</b> Analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014.					
<b>Variables</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub-indicadores</b>	<b>Items</b>
Comunicación	Habilidades eficaces de comunicación, esenciales en nuestras vidas cotidianas y en las organizaciones, necesarias para relacionarse efectivamente con los demás y lograr la resolución de tareas conjuntas o comunes.	Estilos Comunicativos	Estilo asertivo.	Tono de voz.	01
				Postura corporal.	02-03
				Gestualidad.	04
				Proximidad con el interlocutor.	05
				Alternancia del uso de palabra.	06
				Vocabulario empleado.	07
				Contenidos de los mensajes.	08
				Comunicación directa.	09
			Estilo agresivo.	Uso de la ironía, sarcasmo, parodia y otras formas de descalificación.	10
				Uso de la amenaza, el chantaje, la coacción u otras formas de violencia verbal.	11-12-13
Uso de formas descalificadoras.	14				
Resolución de conflictos	Conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales.	Manejo de conflictos gerenciales.	Procesos en la resolución de conflictos	Negociación.	15
				Mediación.	16-17
				Conciliación.	18-19
				Arbitraje.	20

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se debe situar dentro de un conjunto de conocimientos de tal forma, que esta permita orientarla; en relación al marco metodológico, en tal sentido Arias (2004), expresa "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". (p. 98). En este contexto, en el marco metodológico de la presente investigación se exponen las herramientas, técnicas y procedimientos a utilizar para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, la población y la muestra a analizar, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

#### **Paradigma de la investigación**

El presente estudio se enmarca en la modalidad de los estudios cuantitativos; en la misma se utilizan datos numéricos, que pueden contarse, cuantificarse, calculando diferentes parámetros y buscando proyecciones y tendencias. Asimismo, de investigación cuantitativa busca una representatividad aceptable, permitiendo generalizar las conclusiones obtenidas con el análisis.

Particularmente, en la presente investigación el fenómeno a observar (el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos) se enfoca desde una perspectiva cuantitativa, buscando determinar la frecuencia (en términos

porcentuales) con que los gerentes de la comunicación escolar se comunican asertivamente en la resolución e los conflictos que se generan dentro de la institución.

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

Esta investigación se desarrolló de manera descriptiva, que según Ruiz (ob. Cit tiene como objetivo” la descripción de la realidad, siendo sus métodos básicos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p. 191). En el caso de la presente investigación se busca describir cómo es el proceso de la comunicación que emplean los gerentes educativos dentro de la U.E Sorocaima, en la resolución de conflictos.

Con respecto al diseño de la investigación, más específicamente se puede afirmar que es un estudio de campo, ya que las informaciones se recogen en el ambiente o escenario natural donde tienen lugar las acciones (en este caso, la institución educativa antes referida). Por otra parte, según lo que establece Díaz (2009), el estudio corresponde a un diseño no experimental o ex post facto, donde el investigador no tiene control sobre las variables ni construye ninguna realidad; es de corte transeccional, por cuanto los datos se recogen en un solo momento o en una sola aplicación del instrumento, sin buscar observar tendencias a lo largo de un determinado período de tiempo.

### **Población y muestra**

De acuerdo con Mas Ruiz (ob. Cit.) la población, o universo, lo constituyen el conjunto total de los elementos de estudio, ya sean personas, establecimientos, familias, productos, empresas. En el caso de la presente investigación, la población son los miembros de la institución donde se desarrolla el estudio, que es la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro, parroquia Miguel Peña, del Municipio Valencia, estado Carabobo. Esta Unidad Educativa cuenta con el siguiente personal:

**Cuadro 2: Personal docente de la U.E Sorocaima**

Directivos	Una (1) directora una (1) subdirectora
Coordinadores pedagógicos	una (1) coordinadora pedagógica
Docentes de aula	11 docentes de primaria
Total	14 personas

De acuerdo con los objetivos del estudio, se toman en cuenta como muestra todos los sujetos que forman parte de la población, ya que se trata de determinar la manera como ellos se comunican en la resolución de conflictos. De acuerdo con esto, se hace uso de una muestra de tipo censo, donde según Mas Ruiz (ob. Cit., p. 365) se incluye todos los elementos de la población. En este caso, dado que es un universo limitado, es factible aplicar instrumentos a todos los miembros del personal por lo que la muestra es de tipo censo.

### **Técnicas e instrumento de recolección de la información**

En la presente investigación se utiliza como procedimiento para recoger la información la técnica de la encuesta, que según Mas Ruiz (ídem) es un método de recogida habitual de información primaria de tipo cuantitativo con fines descriptivos que se aplica a la muestra seleccionada para tales fines, mediante un cuestionario estructurado con un número determinado de preguntas referidos al objeto de estudio, aunque también se pueden incluir datos de información general.

La recolección de los datos de la investigación se hace a través de un cuestionario con una escala tipo Lickert, en la que se tienen como opciones de respuestas policotómicas: siempre, algunas veces y nunca. Teniendo en consideración los estilos de comunicación y el manejo de conflictos. Se aplica este instrumento que contiene 20 preguntas, a los docentes de la institución.

## **Validación del Instrumento**

Análisis de fiabilidad: juicios de expertos

Una de las técnicas aplicables en el análisis de fiabilidad para evitar la mayor cantidad de interferencia de error en el instrumento de medición se hace por medio de juicios de expertos. Se recurre a esto cuando, se desea minimizar la probabilidad de error, por diversos factores que afectarían la respuesta de la persona, tales como: claridad en la formulación, pertinencia en función de los objetivos, entre otros. Esta fiabilidad para la presente investigación fue establecida a partir de juicio de expertos, tanto en el área de estudio como en metodología, a quienes se les presentó el modelo de instrumento de investigación, conjuntamente con el cuadro de operacionalización de variables y los objetivos. A partir de lo cual hicieron una evaluación, brindando las recomendaciones que consideraron pertinentes.

## **Confiabilidad**

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó en la presente investigación por el coeficiente de Alfa Cronbach, lo cual requirió de una administración de prueba del instrumento de medición, aplicando la siguiente fórmula para el cálculo:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad

K = Número de ítems

$Si^2$  = Suma de las varianzas parciales de cada ítems

$St^2$  = Varianza total de los ítems



### **Cuadro N° 3. Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento**

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2010)

Por consiguiente se realizó una prueba piloto a (10) docentes de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro, Valencia, estado Carabobo. Para calcular la confiabilidad se utilizó el método Alpha de Cronbachn, arrojando el siguiente resultado 0,952; cuyo valor se encuentra en el rango 0,81-1 por lo que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta. (Ver anexo N°2).

#### **Análisis de los datos**

Una vez que se aplicó el instrumento, se procedió al análisis de los datos, tomando en cuenta la frecuencia relativa de respuesta en término porcentuales para cada uno de las alternativas los ítems en los cuestionarios aplicados, es decir, se calculó qué porcentaje de los sujetos de la muestra escogieron una de las alternativas estipuladas en la escala ante un ítem en particular. Esta primera fase, que Mas Ruiz (2010) denomina análisis unidimensional o univariante de datos, consiste en la descripción de la distribución general de las variables; y como segundo paso las medidas que caracterizan la distribución y son números descriptivos de alguna característica importante de la distribución.

Esto permite tabular los resultados para proceder a la interpretación de los mismos. Según Mas Ruiz (ob. Cit.) una vez que los datos están tabulados y clasificados, es preciso interpretar la información subyacente en ellos, ya que el dato o la cifra por sí mismos no representa la información si no es contextualizada en función las variables a estudiar y los objetivos de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta (Anexo 1) a los sujetos de investigación. Es destacar que este proceso fue posible gracias al personal docente de la institución, por lo cual se realizó en un ambiente de confianza.

Tanto el proceso de aplicación del instrumento como el mismo análisis, se realizó partiendo de la necesidad de diagnosticar la situación presentada con respecto al uso de la comunicación en la resolución de conflictos entre la gerencia y los docentes de la institución mencionada.

Como se señaló en la metodología, se realizó un análisis que básicamente consistió en el cálculo de los porcentajes dados a las diferentes opciones en cada uno de los ítems.

Seguidamente, se exponen los gráficos con los resultados, así como su respectiva interpretación, agrupados por indicador.

**Cuadro 4: Resultados de la aplicación de la encuesta**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	35,71	7	50,00	2	14,29
2	3	21,43	9	64,29	2	14,29
3	3	21,43	9	64,29	2	14,29
4	1	7,14	5	35,71	8	57,14
5	3	21,43	6	42,86	5	35,71
6	6	42,86	6	42,86	2	14,29
7	5	35,71	9	64,29	0	0,00
8	3	21,43	7	50,00	4	28,57
9	3	21,43	5	35,71	6	42,86
10	3	21,43	6	42,86	5	35,71
11	2	14,29	8	57,14	4	28,57
12	3	21,43	5	35,71	6	42,86
13	6	42,86	5	35,71	3	21,43
14	0	0,00	9	64,29	5	35,71
15	4	28,57	4	28,57	6	42,86
16	4	28,57	6	42,86	4	28,57
17	1	7,14	9	64,29	4	28,57
18	2	14,29	8	57,14	4	28,57
19	5	35,71	4	28,57	5	35,71
20	2	14,29	3	21,43	9	64,29

Fuente: Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro.

**Variable:** Comunicación  
**Dimensión:** Estilos comunicativos  
**Indicador:** Estilo asertivo

**Ítems:**

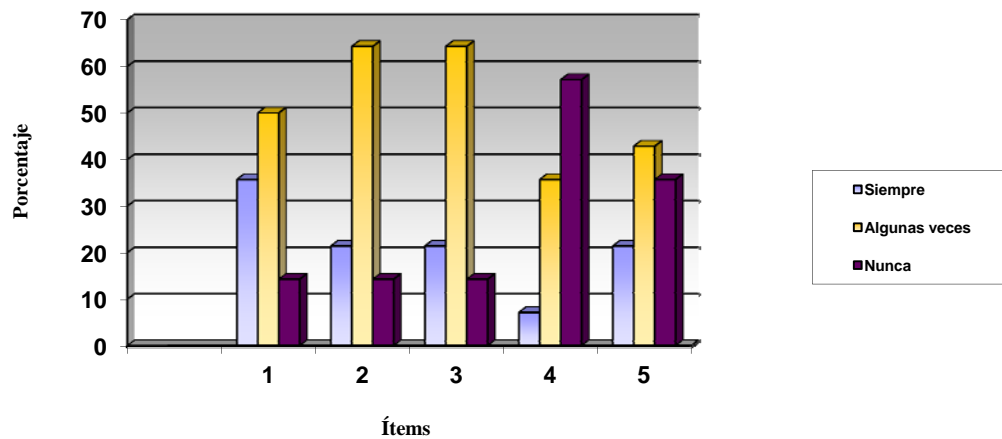
1. El directivo usa un tono de voz adecuado a la circunstancia o proximidad.
2. La postura corporal que tiene el directivo comúnmente cuando habla con usted es firme y arrogante.
3. La postura corporal que tiene el directivo cuando habla con usted es tranquila relajada.
4. Los gestos que tiene el directivo cuando habla con usted son bruscos y violentos.
5. El directivo se aproxima excesivamente a la persona con la que habla.

**Cuadro 5**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1	5	35,71	7	50,00	2	14,29
2	3	21,43	9	64,29	2	14,29
3	3	21,43	9	64,29	2	14,29
4	1	7,14	5	35,71	8	57,14
5	3	21,43	6	42,86	5	35,71

Fuente: Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro.

**Gráfico 1: Distribución porcentual de los ítem 1, 2, 3, 4 y 5**



El primer ítem permite conocer que, con respecto al tono de voz usado por el directivo, se sitúa en un estilo asertivo al comunicarse con el personal a su cargo. Desde la percepción de los encuestados, según puede apreciarse en el gráfico 1, 35,71 por ciento considera que el tono de voz empleado por el directivo es adecuado, en tanto que la mitad (50 por ciento) considera que esto ocurre algunas veces y 14,29 por ciento afirma que nunca. Esta apreciación dividida, sin embargo, revela que entre algunas veces y nunca se ubica cerca de la tercera parte de los encuestados, por lo que puede interpretarse que hay una mayor tendencia al predominio de un estilo agresivo.

La información suministrada en el primer ítem debía ser ampliada y corroborada por el segundo, en el sentido de que si hay elementos que revelan el estilo asertivo o no de una persona al comunicarse, el tono de voz y los gestos son los fundamentales. En tal sentido, de acuerdo con lo que se observa en el gráfico, los resultados del ítem 2 revelaron una tendencia al predominio del estilo agresivo, por lo menos en lo que corresponde a los gestos, ya que según los sujetos encuestados, 64,29 por ciento consideró que la postura corporal del directivo al comunicarse algunas veces es firme y arrogante, en tanto que 21,43 por ciento afirmó que esto siempre ocurre; sólo 14,29 por ciento respondió que nunca.

En concordancia con lo planteado en el anterior, en el ítem 3, al consultarles a los docentes acerca de la postura corporal del directivo cuando habla con ellos, de acuerdo con los sujetos encuestados, los resultados fueron muy similares al anterior: algunas veces relajada según 64,29 por ciento. Aunque a juicio del 21,43 por ciento siempre lo es; y 14,29 por ciento considera que nunca.

Asimismo, continuando con lo que se planteaba en los dos primeros ítems, con respecto a los elementos extralingüísticos, que están más allá de las palabras, de acuerdo con los resultados del ítem 4, el mayor porcentaje (57,14 por ciento) de los docentes encuestados juzga favorablemente los gestos que tiene el directivo cuando habla con los docentes, al considerar que nunca son bruscos o violentos. Aunque 35,71 por ciento afirma que esto ocurre algunas veces y sólo 7,14 por ciento que siempre.

Es oportuno recordar que la percepción que tienen las personas de lo que dicen los demás depende no tanto de sus palabras, sino de la manera como lo dicen, incluyendo los gestos, postura y tono con que acompaña las palabras. En este orden de ideas, cuando su habla de resolución de conflictos, el lenguaje es el principal vehículo no sólo para lograr resolverlos, sino incluso para evitarlos. Con respecto a estos rasgos, se puede deducir que de los elementos paralingüísticos (tono, postura y gestos), sólo en uno de los tres (el tono) predomina la apreciación que vincula al directivo con un estilo agresivo, y en los demás tiende más bien a lo asertivo.

Por último, los resultados del ítem 5 reflejan que a juicio del 42,86 por ciento de los docentes, algunas veces el directivo se aproxima excesivamente a la persona con la que habla; y 21,42 por ciento afirma que siempre lo hace. 35,71 por ciento sostiene que nunca ocurre. Es importante, en este ítem, el matiz que confiere el adverbio (excesivamente), ya que permite revelar que, sea cual sea esta distancia (proxemia), el sujeto la puede percibir como poco asertiva, si es muy cercana, al sentir que puede estar invadiendo su espacio personal sin autorización.

En líneas generales, puede decirse que, de acuerdo con los resultados obtenidos, y según la opinión de los sujetos encuestados, el estilo asertivo predomina medianamente en las comunicaciones que tienen lugar entre los docentes de la institución y la gerencia de la U.E Sorocaima; aunque en lo que respecta a la gestualidad, la calificación fue más bien baja, por lo que puede decirse que en este aspecto el directivo no es asertivo.

**Variable:** Comunicación  
**Dimensión:** Estilos comunicativos  
**Indicador:** Estilo asertivo

**Ítems:**

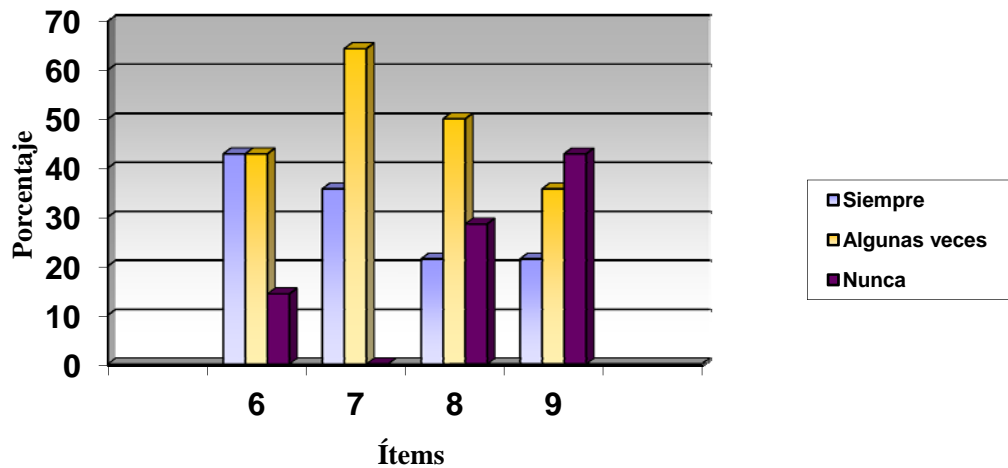
6. El directivo mantiene una comunicación asertiva relacionada con actividades laborales.
7. El directivo utiliza vocabulario adecuado con la persona a quien se dirige.
8. Cuando el directivo tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, le envía un memorándum.
9. Cuando el directivo tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, se lo hace saber a través de una tercera persona.

**Cuadro 6**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
6	6	42,86	6	42,86	2	14,29
7	5	35,71	9	64,29	0	0,00
8	3	21,43	7	50,00	4	28,57
9	3	21,43	5	35,71	6	42,86

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro

**Gráfico 2: Distribución porcentual de los ítem 6, 7, 8 y 9**



El gráfico 2 revela, en relación con el ítem 6, que existe un porcentaje de docentes

que perciben que el directivo siempre (42, 86 por ciento) mantiene una comunicación asertiva relacionada con actividades laborales, similar a los que afirman que algunas veces (42,86 por ciento) esto ocurre; y 14,29 por ciento considera que nunca.

Aunado a lo que se evidenció en otros ítems, donde hay una opinión compartida, permite deducir que puede haber, dentro de la organización una división entre docentes que consideran que mantienen una comunicación con el directivo donde predomina un estilo asertivo y otros que no lo sienten o perciben así. Dicho de otra manera, el directivo no se comunica de la misma manera o con el mismo estilo con todos sus docentes.

En el ítem 7, según se aprecia en el gráfico con los resultados, la mayoría (64,29 por ciento) de los docentes respondieron que el directivo algunas veces utiliza vocabulario adecuado con la persona a quien se dirige, en tanto que cerca de la tercera parte (35,71 por ciento) opinó que siempre.

Esto revela que hay una tendencia al predominio de un estilo no asertivo en la comunicación del directivo con los docentes, ya que el vocabulario es fundamental, es decir, la elección de las palabras, que se relaciona con la certeza o veracidad con la que se expresan las ideas, de manera directa y equilibrada sin intención de herir (Hellriegel, D. 2004. p.192);

Por otra parte, en el ítem 8, el mayor porcentaje de docentes (50 por ciento) afirma que algunas veces y/o siempre (21,43 por ciento) el directivo, cuando tiene que comunicarse con ellos, respecto a alguna diferencia, envía un memorándum; 28,57 por ciento sostuvo que nunca. Y al igual que en el anterior, en el ítem 9, se consulta a los docentes con respecto a la comunicación directa entre ellos y el gerente de la institución.

Al respecto, según se evidencia en los resultados, 21,43 por ciento de los encuestados señalan que siempre, cuando el directivo tiene que comunicarse respecto a alguna diferencia, se lo hace saber a través de una tercera persona; y 35,71 por



ciento refiere que esto ocurre algunas veces, con lo que entre ambos porcentajes constituyen más de la mayoría (cerca del 57 por ciento). En tanto que 42,86 por ciento afirma que esto nunca ocurre. Estos dos ítems revelan que el directivo no usa una comunicación directa en estos casos, sino que prefiere un mecanismo que evita la comunicación cara a cara con la persona.

Siguiendo con la evaluación del estilo comunicativo en la gerencia de la U.E Sorocaima, la apreciación es que con respecto a Alternancia del uso de palabra, vocabulario y contenido de los mensajes, también se puede afirmar que es medianamente asertivo, con excepción de las situaciones en las cuales el gerente tiene que dirigirse a un docente en relación con alguna situación conflictiva, que es el momento en que menos asertivo se muestra, según aprecian los sujetos encuestados.

**Variable:** Comunicación  
**Dimensión:** Estilos comunicativos  
**Indicador:** Estilo agresivo

**Ítems:**

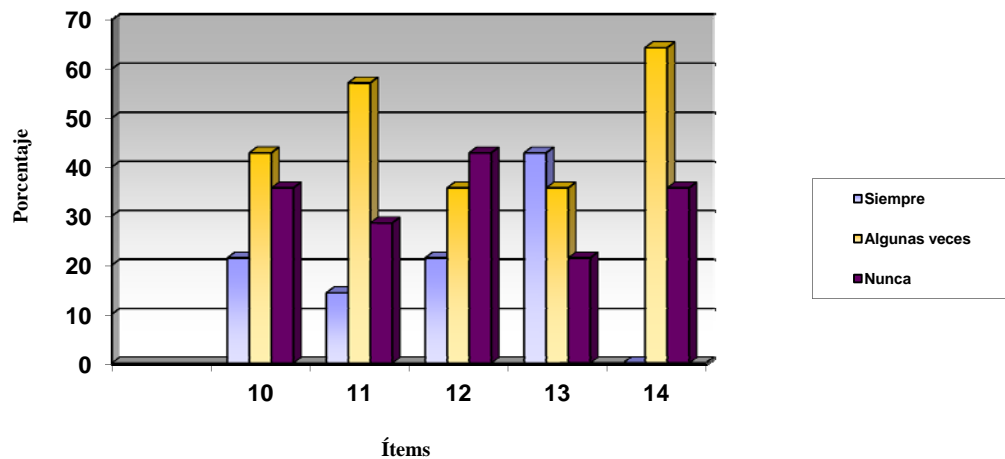
- 10. Se ha sentido descalificado por el lenguaje empleado por el directivo.
- 11. Se ha sentido amenazado, chantajeado o coaccionado por el directivo.
- 12. Cuando hay que resolver un conflicto, el directivo quiere que las cosas se hagan a su manera.
- 13. Cuando hay que resolver un conflicto, el directivo prefiere resolverlo en otra ocasión.
- 14. Al momento de resolver el conflicto, el directivo utiliza expresiones descalificadoras, manipulaciones, amenazas, entre otros...

**Cuadro 7**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
10	3	21,43	6	42,86	5	35,71
11	2	14,29	8	57,14	4	28,57
12	3	21,43	5	35,71	6	42,86
13	6	42,86	5	35,71	3	21,43
14	0	0,00	9	64,29	5	35,71

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro

**Gráfico 3: Distribución porcentual de los ítem 10, 11, 12, 13 y 14**



Indudablemente, en el ítem 10, el alto porcentaje que abarca tanto a los que afirman que siempre (21,43 por ciento) o algunas veces (42,86 por ciento) se han sentido descalificados por el lenguaje empleado por el directivo, refleja que para los docentes de la institución, hay presencia de un estilo agresivo en las situaciones comunicativas entre ellos y la gerencia de la institución. Por su parte, 35,71 por ciento afirmó que esto nunca ocurre.

Por su parte, el ítem 11 constituye una de las interrogantes más importantes y permite conocer que, con respecto a la presencia de un estilo comunicativo agresivo, 57,14 por ciento de los docentes se han sentido algunas veces amenazados, chantajeados o coaccionados por el directivo, en tanto que 14,29 por ciento siempre. Sin embargo, 28,57 por ciento afirmó que esto nunca les ha ocurrido con el directivo.

La información suministrada en el ítem 12, con respecto a conocimientos y habilidades para intervenir en la resolución de los conflictos sociales, revela que hay cierta tendencia al estilo controversial, en el sentido de acuerdo con los sujetos encuestados, cuando se apela al abuso de poder o imposición de autoridad, según lo visto en las bases teóricas. En este sentido, 35,71 por ciento de los docentes encuestados consideraron que algunas veces, cuando hay que resolver un conflicto, el directivo quiere que las cosas se hagan a su manera; en tanto que 21,43 por ciento afirmó que siempre esto ocurre. Aunque, un alto porcentaje (42,86 por ciento) también manifestaron que el directivo nunca actúa de esa manera.

Ahora bien, continuando con lo que se planteaba en el anterior, sobre el estilo de comportamiento ante las situaciones conflictivas, según los resultados del ítem 13 el estilo del directivo puede ser calificado como evasivo, ya que en la apreciación de los docentes encuestados, el directivo evade el conflicto, no lo enfrenta, de acuerdo con la opinión del 42,86 por ciento que consideró que siempre que hay que resolver un conflicto, el directivo prefiere resolverlo en otra ocasión; en tanto que 35,71 por ciento sostuvo que esto ocurre algunas veces. Sólo 21,43 por ciento afirmó que nunca.

Por último, de acuerdo con los resultados del ítem 14, el mayor porcentaje (64,29 por ciento) de los docentes encuestados juzga desfavorablemente la manera que tiene el directivo para resolver el conflicto, ya que algunas veces utiliza expresiones descalificadoras, manipulaciones, amenazas, entre otros. 35,71 por ciento opinó que esto nunca ocurre.

Con respecto al estilo comunicativo agresivo, según la apreciación que hacen los docentes encuestados a través del instrumento aplicado, se puede afirmar que no es el estilo que caracteriza al directivo de la U.E Sorocaima; aunque se puede decir que sí es inhibido, en lo que a resolver los conflictos se refiere, en la medida que prefiere evitar confrontaciones.

**Variable:** Resolución de conflictos

**Indicador:** Manejo de conflictos gerenciales

**Ítems:**

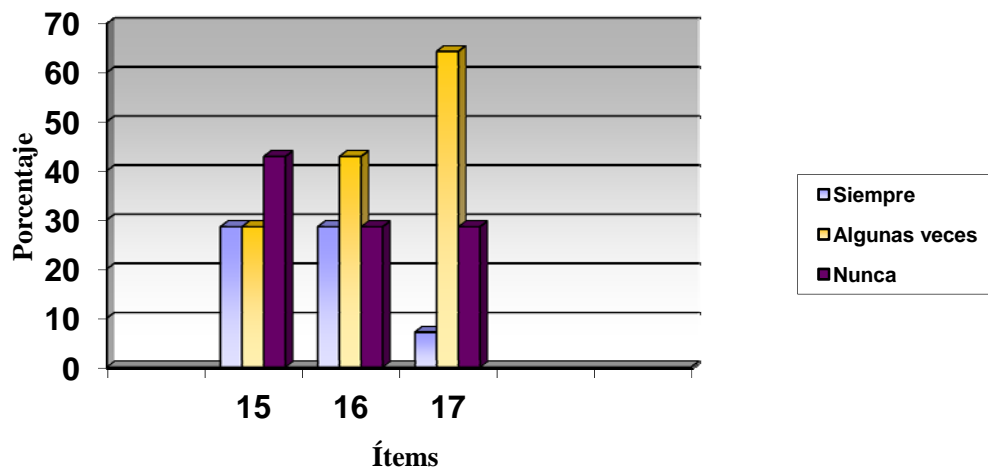
15. Al momento de resolver el conflicto, el directivo cede en algunos puntos y permite que la otra parte también satisfaga o logre algo.
16. Al momento de resolver el conflicto, el directivo permite que lo resuelvan los otros y se muestra de acuerdo.
17. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere la intervención de un mediador en el conflicto.

**Cuadro 8**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
15	4	28,57	4	28,57	6	42,86
16	4	28,57	6	42,86	4	28,57
17	1	7,14	9	64,29	4	28,57

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro

**Gráfico 4: Distribución porcentual de los ítem 15, 16 y 17**



El ítem 15 apunta al reconocimiento de un estilo negociador en la resolución de los conflictos. El hecho de que exista un porcentaje importante de los docentes encuestados consideran que nunca (42,85 por ciento), o que sólo algunas veces (28,57 por ciento), al momento de resolver el conflicto, el directivo cede en algunos puntos y permite que la otra parte también satisfaga o logre algo, revela que no se maneja el directivo con un estilo negociador. Sin embargo, 28,57 por ciento consideró que sí ocurre esto siempre.

Los resultados del ítem 16 reflejan que a juicio del 42,86 por ciento de los docentes, el directivo al momento de resolver el conflicto, permite algunas veces que lo resuelvan los otros y se muestra de acuerdo; aunque porcentajes similares están divididos entre los que piensan que siempre (28,57 por ciento) y los que afirman que eso nunca ocurre (28,57 por ciento). Esta condición complementa, en buena medida, lo afirmado en el ítem 13, en relación con evitar responsabilizarse en los conflictos, o intervenir en demasía.

En los resultados del ítem 17 se evidencia que la mayoría (64,29 por ciento) de los docentes encuestados respondieron que el directivo prefiere la intervención de un mediador en el conflicto, para resolver los conflictos con sus docentes, adoptando la modalidad de arbitraje, donde se deja en manos de una tercera persona la solución del conflicto. 28,57 por ciento afirmó que esto nunca ocurre; en tanto que 7,14 por ciento sostuvo que siempre.

En relación con la variable resolución de conflictos, se puede decir que el directivo de la U.E Sorocaima es más mediador que negociador, o prefiere la mediación antes que la negociación, cuando se trata de resolver conflictos, ya sean los que se presentan entre los docentes o entre éstos y la gerencia.

**Variable:** Resolución de conflictos

**Indicador:** Manejo de conflictos gerenciales

**Ítems:**

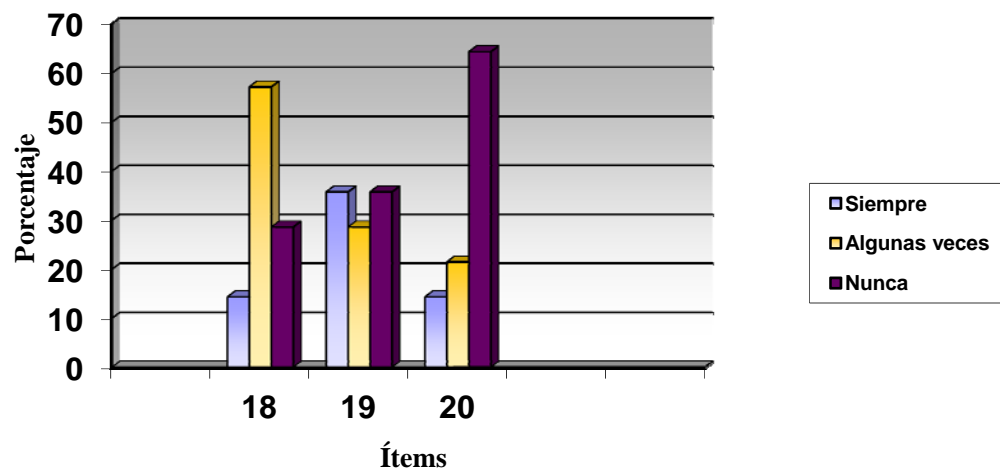
18. Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo busca conciliar ambas partes de la discusión.
19. Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo logra que las partes lleguen a un acuerdo.
20. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere tomar una decisión e imponer una sanción si viene al caso.

**Cuadro 9**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%
18	2	14,29	8	57,14	4	28,57
19	5	35,71	4	28,57	5	35,71
20	2	14,29	3	21,43	9	64,29

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la de la U.E Sorocaima, ubicada en el sector El Socorro

**Gráfico 5: Distribución porcentual de los ítem 18, 19 y 20**



En cuanto al hecho de que si el directivo interviene o no, para mediar, en los conflictos que se presentan entre los docentes de la institución, el mayor porcentaje de docentes (57,14 por ciento) considera que esto ocurre algunas veces; y 28,57 por ciento que nunca. Sólo 14,29 por ciento afirmó que siempre. Es importante señalar que una de las funciones asociadas con la función gerencial es precisamente ésta, mediar entre conflictos dentro de la organización. Por lo tanto, dentro de la institución, el directivo no está cumpliendo a cabalidad este rol, a juicio de los encuestados.

Sin embargo, aunque en el ítem anterior se señala que el directivo no está cumpliendo una función mediadora en los conflictos entre los docentes, la consideración con respecto a si el directivo logra que las partes lleguen a un acuerdo, cuando interviene en los conflictos, estuvo dividida: entre los que consideran que siempre (35,71 por ciento) y los que consideran que nunca (35,71 por ciento) hay un porcentaje similar, tal como se aprecia en el gráfico de los resultados. Por su parte, 28,57 por ciento expresó que esto ocurre algunas veces.

Por último, con respecto al hecho de que si para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere tomar decisiones e imponer sanciones, en el ítem 20, el más alto porcentaje (64,29 por ciento) que afirma que nunca ocurre esta situación, refleja que para los docentes encuestados, el directivo no es punitivo o castigador en tales situaciones. Sin embargo, 21,43 por ciento consideró que esto ocurre algunas veces; y 14,29 por ciento que siempre.

Como último punto, en cuanto a la resolución de conflictos, el directivo de la U.E Sorocaima se muestra algunas veces, aunque no muy frecuentemente, conciliador, según se evidencia en los resultados de la aplicación de la encuesta. Pero muy poco usa el mecanismo de arbitraje para la resolución de dichos conflictos. En este tipo de mecanismo, tal como se explicó en las bases teóricas, lo que se hace es recurrir a una tercera persona quien tratará de proveer la solución del conflicto. En el



caso de las instituciones educativas, en un conflicto entre el docente y el directivo, puede intervenir un supervisor, que es la instancia superior inmediata. También existen otras instancias, como el jefe de Distrito o el jefe de zona, pero es preferible siempre agotar la vía del diálogo entre las partes antes de tener que recurrir a un tercero.

## CONCLUSIONES

Dentro de la gestión educativa uno de los factores que enlaza el nivel gerencial con el operativo es sin duda, la comunicación. Es necesario reconocer que la misma es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones educativas. Sin embargo, no es posible trabajar sin ella; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos pedagógicos, administrativos y gerenciales de una institución educativa se tornan deficientes, sin importar nivel o función esencial. Para que el desempeño laboral sea óptimo se debe mantener y mejorar continuamente la comunicación asertiva dentro de los planteles.

Por lo tanto, la comunicación es de vital importancia en las organizaciones educativas, en donde las relaciones del personal directivo, docentes, estudiantes, representantes, familias, y comunidad deben ser motivadores y respetuosos al momento de establecer un diálogo o conversación. Por el contrario, la ausencia o estilo inadecuado de comunicación por parte del gerente educativo genera conflictos entre el personal docente y las relaciones interpersonales se ven afectadas, eso dificulta la conformación de equipos de trabajo y hace más complejo el alcance de los objetivos institucionales.

En lo que respecta a este trabajo de investigación, el mismo tuvo como objetivo analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre la gerencia educativa y los docentes de la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014. Cabe destacar, que dentro del estudio se hizo énfasis en lo importante que resulta dentro del proceso gerencial saber comunicarse efectivamente y a partir de ello crear un clima organizacional armónico en el cual se resuelvan los conflictos a partir de acuerdos y diálogos en los cuales se tomen en cuenta, tanto los intereses institucionales como el del colectivo o personal que labora dentro de la misma.

Generalmente, dentro de las organizaciones, por diversos motivos, (personales, socioeconómicos, posturas gerenciales, entre otras), surgen inconvenientes y

contrariedades en la dinámica del día a día. Sin embargo, la trascendencia de eso, va a estar determinado por las competencias y funciones que posea el gerente. Además, de la destreza organizacional, toma de decisiones, relaciones humanas; la comunicación es una habilidad fundamental que este debe poseer y aplicar para la resolución de conflictos, dado que a partir de ello, surgen los acuerdos y las soluciones que son la base para la convivencia.

Cabe destacar, que las personas tienen diferentes formas de abordar un conflicto, según Freud (2000), estas se limitan a dos formas: la controversial y la colaborativa. En el caso de la gerencia educativa de la U.E Sorocaima durante el año escolar 2013-2014, asumió la forma controversial, expresada en un estilo de comunicación agresivo e imperativo, con poca disposición al diálogo, a la cooperación y negociación.

Ahora bien, lo más importante, ante una situación de conflicto, además de conocerlo y de asumir una postura más colaborativa y menos controversial, es la búsqueda de soluciones al mismo. Ciertamente, esta es una condición que cada uno de los trabajadores o empleados (docentes) debería asumir, sin embargo es ineludible para las personas que ejerce funciones gerenciales, en este caso el directivo de la institución educativa.

En relación con los objetivos específicos del estudio, las conclusiones derivadas de la aplicación del instrumento son las siguientes:

- ✓ Diagnosticar los estilos comunicativos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima en la resolución de conflictos. El estilo comunicativo que predomina en el gerente de la institución suele ser asertivo en sus emisiones verbales; es decir en la cotidianidad suele expresarse generalmente, de manera clara, precisa y sencilla. No obstante, se observó que en determinados momentos, sobretodo en situaciones de estrés o presión laboral, incluso en la toma de decisiones, emplea un estilo más agresivo

acompañados de con gestos y rasgos similares, autoritarios e imperantes. Algunos docentes manifestaron que se han sentido algunas veces amenazados, chantajeados o coaccionados por el directivo.

Cabe destacar, que el estilo asertivo de comunicación en un gerente o líder de una organización le permite asumir un postura mucho más colaborativa y menos controversial ante la resolución de un conflicto. Asimismo, un gerente debe tomar en consideración que un problema, más que un incidente que se debe evadir, es la oportunidad para que el personal desde la creatividad en conjunto con la gerencia generen ideas y oportunidades para aplicar soluciones factibles, que brinde una fuerte motivación, participación, sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados con los objetivos institucionales.

Ahora bien, en un gerente, cuyo trabajo consiste en relacionarse con las personas que están bajo su dirección y que a su vez depende en gran parte de estos para alcanzar las metas de la organización, debe enfrentar y asumir los conflictos como una oportunidad en la cual, juntos como equipos de trabajo, busquen una solución creativa y factible para mejorar las condiciones laborales. Por lo tanto, la gerencia de la U.E Sorocaima, debe escuchar las opiniones de los docentes, sus propuestas y críticas, en vez de censurarlos con un lenguaje agresivo y dominante. Esto le permite a la gerencia educativa y a las maestras trabajar en conjunto en la solución factible del conflicto, incluso ambas partes estarían dispuestas a colaborar en mejorar la condiciones.

- ✓ Identificar los estilos comunicativos en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa en la UE Sorocaima. Según la apreciación que hacen los docentes encuestados a través del instrumento aplicado, se puede afirmar que el estilo que caracteriza al directivo de la UE Sorocaima es evasivo, en lo que a resolver los conflictos se refiere.

Cuando se presenta un conflicto dentro de una organización y la gerencia lo asume como una amenaza o controversia por parte de los trabajadores y ante eso decide evadir la situación o postergarlo, el problema se agrava mucho más, puesto que en medio de estas circunstancias solamente se generan mayores disputas, desacuerdos, especulaciones y malos entendidos entre los miembros del equipo.

Por consiguiente, un conflicto a nivel institucional debe ser afrontado y no evitado, pues solo empeora la situación. Sin embargo, se puede evitar la confrontación, que no es lo mismo, esta última sucede cuando no se soluciona el conflicto. Así que cuando surge algún problema en la organización, no puede quedar a medio resolver, tiene que asumirse la tarea sin esperar que la situación crezca o empeore.

Un gerente por tanto no puede tener un estilo comunicativo en el que evite el problema. Hay diversas herramientas para afrontar el conflicto sanamente (mediación, arbitraje, negociación). Si el gerente no las domina, debe aprenderlas, para ejercer mejor su función; pero de ninguna manera puede seguir postergando los conflictos, así sea porque cree que de esta manera no hiera susceptibilidades. En estos casos, cuando el problema no es atendido, este suele agravarse mucho más.

Es importante señalar, que un gerente educativo, ante un conflicto que se presente dentro de la institución debe aplicar un estilo de manejo de conflicto en el cual la mayor parte de su equipo sea beneficiado y que las decisiones tomadas afecten a la menor cantidad de empleados. También es relevante, que dentro de los acuerdos y concesiones se le debe reiterar al personal que cada caso ha de tratarse de manera particular y no generalizada, puesto que cada conflicto presenta condiciones y situaciones singulares.

- ✓ Describir el proceso de comunicación entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima en la resolución de conflictos. El proceso de comunicación entre el gerente educativo y el personal docente suele desarrollarse en diferentes formas y estilos.

Por una parte, el gerente educativo de la U.E Sorocaima se comunica en algunas ocasiones de manera precisa, clara y sencilla. En la cotidianidad el trato y la comunicación entre los docentes y con el gerente son parcialmente asertivos. No obstante, cuando el gerente tiene que dirigirse a un docente, para exhortarle, informarle el reporte de inasistencias o retardos, o algún tema que genere alguna situación conflictiva, lo hace de forma evasiva, indirecta y formal a través de memorándum, u otras formas escritas, así lo afirman la mayoría de los docentes encuestados. Cabe destacar, que una circular o un memorándum a menudo transmiten órdenes. No son una invitación al diálogo. Ésta es una manera de cerrar la puerta a la conversación, puesto que una de las partes involucradas no tiene la misma oportunidad de expresarse y se anula de esta forma la retroalimentación.

Asimismo, alegan, que cuando se acercan para entablar una conversación con la gerente para aclarar una molestia por la circular dada, esta muestra un estilo de comunicación agresiva acompañada de gestos y expresiones rígidas y autoritarias. Afirman, que cuando la gerencia tiene supervisiones o asignaciones por parte del Municipio Escolar o este ejerce algún tipo de presión a la directora del plantel, esta muestra actitudes y expresiones agresivas hacia el personal que labora en el colegio.

- ✓ Explicar el proceso de comunicación entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima en la resolución de conflictos. Se puede decir que el directivo de la U.E Sorocaima es más mediador que negociador, o prefiere la mediación antes que la negociación, cuando se trata de resolver conflictos, ya sean los que se presentan entre los docentes o entre éstos y la gerencia. En la resolución de conflictos, el gerente se muestra algunas veces, conciliador, según se evidencia en los resultados de la aplicación de la encuesta. Pero muy poco usa el mecanismo de arbitraje para la resolución de dichos conflictos.

Ahora, como bien lo plantea Watzlawick P. (1945), en toda organización debe existir el proceso de transmitir información y comprensión de un individuo a otro,

pues la comunicación une a los integrantes de una institución; es la manera como la persona intercambia sus ideas, y unifica criterios respetando y valorando la opinión de cada sujeto que constituye la cultura organizacional. Por este motivo, la comunicación es la base de un ambiente de trabajo armónico, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Por otra parte, dentro una institución educativa, los docentes pueden en medio de un conflicto, como cualquier otro miembro de la comunidad educativa, llegar a negociar. Sin embargo, si la situación no mejora pueden con la ayuda de un líder como mediador buscar opciones de acuerdo entre ambas partes. No obstante, si la situación muestra deterioro y ambas partes agudizan los desacuerdos entonces, se hace necesaria la intervención de un tercero, un supervisor, quien a través de una posición más arbitraria plantee una solución factible y concreta. Tomando en cuenta que esa decisión favorezca a la mayoría de los trabajadores y perjudique lo menos posible a quien presente una postura contraria.

## RECOMENDACIONES

### *A la Gerencia de la Institución*

Resolver conflictos puede ser una de las tareas más complicadas que debe desarrollar una persona encargada de coordinar y dirigir grupos humanos. Inevitablemente van surgir conflictos, porque las personas provienen de diferentes culturas, tienen diferentes modos de ver los hechos e interpretaciones de dichos hechos. El gerente de la institución tiene entonces tres alternativas: ignora el asunto, decide por sí mismo o trata de llegar a un acuerdo. La última es la mejor opción, la más democrática y humana. Por lo tanto, se recomienda a la gerencia:

- ✓ Desarrollar la habilidad para comunicarse de manera efectiva, sencilla y asertiva, no sólo para presentar los objetivos de la organización, sino que además logra a través de su oratoria y discurso motivar al personal, para que éstos asuman como propios las metas de la empresa u organización.
- ✓ Emplear un volumen, tono y ritmo de voz apropiado a una conversación en la que tanto el gerente como los docentes puedan expresarse de forma fluida, ligera, clara y espontáneamente. Evitar tonos fuertes, cargados de emotividad y un tono intenso que determine dominio e imposiciones.
- ✓ Aplicar comunicaciones interpersonales con los docentes, en las cuales se entablen diálogos cara a cara y no limitarse a circulares o memorándum.
- ✓ Al dirigirse al personal de la organización emplee una comunicación que integre a los trabajadores, equilibrada, con moderación, de fácil difusión, la cual debe ser evaluada y mejorada con frecuencia.
- ✓ Enfrentar el conflicto de una forma más colaborativa, apegada al diálogo, cooperativa, en la que se busque establecer acuerdos y erradique posturas controversiales, que manifiesten violencia, agresión, abuso de poder o imposiciones.



- ✓ Aplicar un estilo de manejo de conflicto en el cual la mayor parte de su equipo sea beneficiado, es decir que los efectos o impacto de las decisiones tomadas afecten a la menor cantidad de empleados.

#### *A los Docentes de la Institución*

Ante cualquier desacuerdo que surja entre la gerencia y el docente, lo recomendable es tratar de resolverlo de la manera más clara y directa posible, que es el diálogo. Quejarse, refunfuñar, hablar a las espaldas, sólo crea ambientes poco favorables. Si bien es cierto que las necesidades e inquietudes personales de cada uno son importantes, también lo son los fines y objetivos educativos. Ninguna situación es ideal y perfecta, siempre habrá diferencias, y hay que hacer concesiones, aceptando las cosas que no se pueden cambiar pero trabajando en lo que sí se puede. Por ello, es recomendable:

- ✓ Establecer diálogos directos con la gerencia educativa sin ningún tipo de prejuicio preferiblemente en un lugar y momento en el cual ambos se sientan cómodos para expresarse.
- ✓ Corroborar en conversaciones con la dirección del plantel, informaciones, datos u opiniones de dudosas procedencia a fin de evitar malos entendidos o comentarios de terceros infundados o fuera de contexto.
- ✓ Emplear un lenguaje verbal y paraverbal que manifieste una apertura o una disposición asertiva para hablar y escuchar.
- ✓ Ante una situación de conflicto, es conveniente negociar, es decir plantear posibles soluciones o acuerdos. Ser más proactivos que reactivos.
- ✓ Ver ante un conflicto una oportunidad para plantear de forma creativa soluciones, en las que se puede poner en práctica los talentos y habilidades que pueden mejorar las condiciones de trabajo y ofertas de ascenso. Más no visualizarlo como una amenaza que paraliza y no le permite al trabajador aportar ideas sino que despierta prejuicios que solo empeoran la situación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila M. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en la efectividad de la gerencia educativa*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Área de Estudios de Postgrado. Valle de la Pascua. Aragua. Venezuela.
- Barrera L (2009) *Psicolingüística. Barreras de Comunicación*. Monte Ávila editor. 3 ediciones. Caracas Venezuela
- Bohórquez, D (2000) *Liderazgo y Comunicación*. Artículo del Diario La Verdad. Gerencia Activa. Cuerpo C Pág. 4 del 28/05/2000
- Cassany, D. (2012). *Describir el escribir. Cómo se aprende a escribir*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Cardoso, N. (2009). *La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/cardoso/apuntegeneraldecomunitaria.pdf>. Fecha de consulta: 05-12-2014.
- Castro F (2005). *Competencias y habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*. Disponible en la web en : <http://eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial 5453. Caracas, Venezuela.
- Córdoba Juan (2009) *Metodología de la Investigación*. Editorial. Trillas. Madrid España. 1ª edición.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Davis K y Newston J (2004) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Diccionario de la Real Academia Española (1996) 8º edición. Madrid España. Publicaciones. R.A.E
- Fernández, F. (1999). *Clima organizacional y productividad laboral*. Chile: Peña.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.

- Fuenmayor, Y. (2012). *Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en Educación Media general*. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta.
- Freid, S. D. (2000) *Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Granell de Aldaz, E (1999) *Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. ¿Gerentes y negociadores?* Revista debates IESA. Vol. N° 2 Octubre-Diciembre.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: CENGAGE Learning. Décima edición.
- Habermas, J. 1987a. “*Teoría y práctica; Teoría y praxis. Estudios de filosofía social*”. Tecnos, Madrid.
- Habermas, J. 1987b. “*Teoría de la acción comunicativa. Volumen 1: Racionalidad de la acción y racionalización social*”. Taurus, Madrid, 1987.
- Habermas, J. 1987c. “*Teoría de la acción comunicativa. Volumen 2: Crítica de la razón funcionalista*”. Taurus, Madrid, 1987.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. 5ta. Edición.
- Hernández, J. y Mosquera, A. (2011). *La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/index>. Fecha de consulta: 19-04-2014.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10° edición) México. Internacional Thompson Editores. S.A.
- Hurtado y Toro (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: Los libros de El Nacional.
- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial 5929. Caracas, Venezuela.
- López A. (2014) *La gerencia educativa: Funciones y habilidades dentro de la Institución*. Ensayo Publicado en la revista Educación de la U.C
- Lovera (2014) *Liderazgo del gerente directivo en el manejo de los conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar 14.2 del estado Carabobo*. Tesis no publicada. Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.
- Martínez, B. (2009). *Habilidades de comunicación. Programa de entrenamiento*. España: Universidad Autónoma de Madrid.

- Martínez, G (2011). *Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clases*. Tesis de Maestría. no publicada. Universidad Experimental de Guayana. Venezuela.
- Mas Ruiz, F. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante, España: editorial Club Universitario.
- Mayo, E (1927). *Relaciones Humanas*. The Human Problems of an Industrial Civilization Traducido en México. Editorial Thanson.Vol.6
- Olmedo, S. (2011). *Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali*. Revista Razón y Palabra. Número 75. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Fecha de consulta: 02-07-2014.
- Parra, E; L.; R. Rojas y E. Arapé (2008). *Comunicación y conflicto: El arte de la negociación*. Revista Negotium. Pp. 17-35. [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)
- Quintero, G. y Rentería, L. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar*. Tesis Doctoral, Universidad Javeriana. Colombia.
- Rizo, M. (2011). *Pensamiento sistémico y comunicación. La teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación*. Revista Electrónica Razón y Palabra. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada desde el marketing*. Barcelona-España: Eureka Media.
- Rodríguez, Jesús. (2011). *La comunicación asertiva y efectiva del tren directivo y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la U.E.B Mercedes Santana, Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*. Área de Estudios de Postgrado.
- Rodríguez Meury (2014) *Programa de capacitación basado en el manejo de conflictos en la formación de equipos de alto desempeño*. Tesis no publicada. Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.
- Romero, K. (2012). *Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, municipio Puerto Cabello, estado Carabobo*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Ruetter, I. y Condé, M. (2009). *Administración estratégica*. Colombia: Norma.
- Ruiz, L. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: CEDRO.

- Sabino I (2009). *Metodología de la Investigación*. Editorial Grijalbo. Caracas. Venezuela.
- Taylor F. W. (1903) *Principios de dirección científica*, Management. Editorial Pearson, Primera edición
- Varios (2009). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Lima, Perú: Ministerio de Educación - Viceministerio de Gestión Pedagógica.
- Vander Hofstadt (2003) *El Libro de las Habilidades de Comunicación*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Watzlawick Paúl. (1945) *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder. Barcelona. España. Versión castellana. 1967. P52
- Watzlawick Paúl. (1960) *Teoría de la Escuela de Palo Alto*. Versión castellana. Editorial Herder. Barcelona. España.
- Zambrano, R. (2012). *Plan de formación gerencial como alternativa para fortalecer el proceso comunicacional personal directivo-consejo comunal*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA  
EN EDUCACIÓN.**



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR**

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

*Gracias por su sincera colaboración...*

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA U.E  
SOROCAIMA.**

ITEMS    Usted como docente considera que:	Siempre	Algunas veces	Nunca
1 Usa un tono de voz adecuado a la circunstancia o proximidad.			
2 La postura corporal que tiene el directivo comúnmente cuando habla con usted es firme y arrogante.			
3 La postura corporal que tiene el directivo cuando habla con usted es tranquila relajada.			
4 Los gestos que tiene el directivo cuando habla con usted son bruscos y violentos.			
5 El directivo se aproxima excesivamente a la persona con la que habla.			
6 El directivo mantiene una comunicación asertiva relacionada con actividades laborales.			
7 El directivo utiliza vocabulario adecuado con la persona a quién se dirige.			
8 Cuando el directivo tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, le envía un memorándum.			
9 Cuando el directivo tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, se lo hace saber a través de una tercera persona.			
10 Se ha sentido descalificado por el lenguaje empleado por el directivo.			
11 Se ha sentido amenazado, chantajeado o coaccionado por el directivo.			
12 Cuando hay que resolver un conflicto, el directivo quiere que las cosas se hagan a su manera.			
13 Cuando hay que resolver un conflicto, el directivo prefiere resolverlo en otra ocasión.			
14 Al momento de resolver el conflicto, el directivo utiliza expresiones descalificadoras, manipulaciones, amenazas, entre otros...			
15 Al momento de resolver el conflicto, el directivo cede en algunos puntos y permite que la otra parte también satisfaga o logre algo.			
16 Al momento de resolver el conflicto, el directivo permite que lo resuelvan los otros y se muestra de acuerdo.			
17 Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere la intervención de un mediador en el conflicto.			
18 Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo busca conciliar ambas partes de la discusión.			
19 Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo logra que las partes lleguen a un acuerdo.			
20 Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere tomar una decisión e imponer una sanción si viene al caso.			



## Objetivos

### *Objetivo General*

Analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la UE Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014.

### *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar cómo se da el proceso de resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la institución en estudio
- Describir el proceso de comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E en estudio
- Determinar el proceso de comunicación y su incidencia en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E. en estudio.

<b>Objetivo general:</b> Analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, durante el año escolar 2013-2014.					
Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Items
Comunicación	Habilidades eficaces de comunicación, esenciales en nuestras vidas cotidianas y en las organizaciones, necesarias para relacionarse efectivamente con los demás y lograr la resolución de tareas conjuntas o comunes.	Estilos Comunicativos	Estilo asertivo.	Tono de voz.	01
				Postura corporal.	02-03
				Gestualidad.	04
				Proximidad con el interlocutor.	05
				Alternancia del uso de palabra.	06
				Vocabulario empleado.	07
				Contenidos de los mensajes.	08
			Comunicación directa.	09	
			Estilo agresivo.	Uso de la ironía, sarcasmo, parodia y otras formas de descalificación.	10
				Uso de la amenaza, el chantaje, la coacción u otras formas de violencia verbal.	11-12-13
Uso de formas descalificadoras.	14				
Resolución de conflictos	Conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales.	Manejo de conflictos gerenciales.	Procesos en la resolución de conflictos	Negociación.	15
				Mediación.	16-17
				Conciliación.	18-19
				Arbitraje.	20



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
ENTRE LOS DOCENTES Y LA GERENCIA ESCOLAR**

**Lic.**

**C. I:**

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

**Nota:** En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado, la coherencia deberá ser como la ilación entre los objetivos del estudio y los ítems; y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													

14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Que ítems agregaría:

---



---



---



---



---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma \_\_\_\_\_