

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE
EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS EN LA E.T SIMÓN BOLIVAR**



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



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y
SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA
E.T SIMÓN BOLIVAR**

Autor: Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez

C.I.: V- 16.449.360

Tutor: Dr. Miguel Alejandro Pérez

C.I.: V- 4.465.454

Valencia, febrero de 2016



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



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y
SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA
E.T SIMÓN BOLIVAR**

Autor: Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez

Trabajo de grado presentado
ante la Dirección de
Postgrado de la Universidad
de Carabobo para optar al
título de Magíster en
Educación Mención Gerencia
Avanzada en Educación

Valencia, febrero de 2016



MAESTRIA

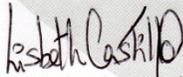


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA E.T SIMÓN BOLÍVAR**, bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales en Educación*, Temática: *Dirección de Organizaciones Educativas*, Subtemática: *Comunicación y Manejo de Conflictos*, Área prioritaria de la FaCE: *Gerencia Educativa*, Área prioritaria de la UC: *Educación*, presentado por la ciudadana **Desireé Pérez**, cédula de identidad N° **16.449.360**, elaborado bajo la dirección del Tutor Prof. **Miguel Alejandro Pérez**, cédula de identidad N° **4.465.454**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los once (11) días del mes de Agosto de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en Educación


Prof. Lisbeth Castillo
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación
Milagros 2015-08-11

... La Universidad Efectiva

Universidad de Carabobo, Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Ciudad Universitaria Bárbula, Edif. FACE. Teléfono (0241) 867.41.20. www.postgrado.uc.edu.ve



MAESTRIA

Valencia, 11 de Agosto de 2015.



DESIGNACIÓN COMO TUTOR

Ciudadano
Prof. Miguel Alejandro Pérez
C.I: 4.465.454
Presente.-

Me dirijo a usted, a fin de comunicarle que, en cumplimiento de lo establecido en los Artículos N° 44, 46 y 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, la Comisión Coordinadora de la **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, aprobó su designación como Tutora del Trabajo de Grado a ser elaborado por la participante **Desireé Pérez**, cédula de identidad N° **16.449.360**, cuyo título es: **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTAS EN LA E.T SIMÓN BOLÍVAR**, bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales en Educación*, Temática: Dirección de Organizaciones Educativas, Subtemática: Comunicación y Manejo de Conflictos, Área prioritaria de la FaCE: *Gerencia educativa*, Área prioritaria de la UC: *Educación*.

Atentamente,

Prof. Lisbeth Castillo
Coordinadora del Programa



Milagros 2015-08-11
Archivo: Designación de Tutor

... *La Universidad Efectiva*



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Miguel Alejandro Pérez** titular de la cédula de identidad N° **4.465.454** , en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: "**Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos de la E.T. Simón Bolívar**" , presentado por la ciudadana **Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez** titular de cédula de identidad N° **16.449.360** , para optar al título de **Magíster en GerenciaAvanzada en Educación** , hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte dl jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____

Firma.

C.I: _____



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Miguel Alejandro Pérez** titular de la cédula de identidad N° **4.465.454** , en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: "**Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos de la E.T. Simón Bolívar**" , presentado por la ciudadana **Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez** titular de cédula de identidad N° **16.449.360** , para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación** , hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte dl jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____

Firma.

C.I: _____



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Desirée E. del Valle Pérez Henríquez. **Cédula de Identidad:** 16449360
Tutor: Miguel Alejandro Pérez. **Cédula de Identidad:** 4465454
Correo del participante: p_desy_e@hotmail.com pdesye1815@gamil.com
Título tentativo del trabajo: "Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos de la E.T. Simón Bolívar"
Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	08/ 04/ 2015	3 a 6 pm	Ajuste de título	
2	23/04/2015	3 a 6 pm	Capítulo I	
3	20/04/2015	3 a 6 pm	Operacionalización de variables	
4	11/06/2015	3 a 6 pm	Revisión del capítulo II	
5	07/07/2015	3 a 6 pm	Revisión del Instrumento	
6	21/07/2015	3 a 6 pm	Revisión del capítulo III	
7	13/10/2015	3 a 6 pm	Tabulación de los resultados del instrumento	
8	03/11/2015	3 a 6 pm	Revisión del capítulo IV	
9	22/12/2015	3 a 6 pm	Conclusiones, recomendaciones, correcciones finales	

Título definitivo: _____

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado de Maestría.

Tutor: Dr. Miguel A. Pérez
Cl.: 4.465.454

Participante: Desirée Pérez
Cl.: 16.449.360

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi esposo y mis tres adorados hijos, siempre estuvieron presente para darme todo su apoyo, animarme y ser fuente de inspiración en cada paso que doy.

Los amo con todo mi corazón, gracias por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

"Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido"

Virgilio

Primero que todo gracias a dios por todo lo que me ha dado, por permitir alcanzar una meta más en mi vida y seguir creciendo en el ámbito profesional, porque ante cada caída Dios siempre me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante, por colocar en mi camino muchas personas que me impulsan a seguir adelante entre las cuales se encuentran:

A mi amado esposo, que ha sido mi fuente de inspiración y principal motivador en mi crecimiento profesional, que no le ha importado ningún sacrificio que tenga que hacer él con la finalidad de que yo me supere cada día más, no le importaba sacrificar salidas, hacerse cargo de nuestra casa y nuestros tres tesoros nuestros hijos, también tuvo muchas noches de trasnochos para apoyarme incondicionalmente para que yo siguiera adelante con este reto el cual ya vemos finalizado, gracias por ser el hombre que eres excelente, padre y esposo.

A mis tres niños: Ana Emilia, José Miguel y Ana Desirée, a pesar que son unos niños pequeños en muchas ocasiones me regañaban y me decían vamos mami tu puedes no te rindas y me regalaban una linda sonrisa, gracias mis hijos amados por ser mi luz, mi motor, mi vida entera y haberme escogido como su madre.

A mis padres: madre gracias por su apoyo incondicional, por ser mi ejemplo de vida, por todas sus enseñanzas y sobre todo por todos sus sacrificios para sacar a sus hijos adelante; a mi padre le doy la gracias por sus consejos y por su apoyo en todo momento.

A mi abuelita Emilita, que aunque no está físicamente siempre está viva en mi corazón, gracias por sus enseñanzas e inculcarme que siempre hay que superarse cada día más y seguir adelante ante cualquier tropiezo.

A mis hermanos: Rosirée y Víctor por estar allí cuando los necesito.

A mi tía Victorina, gracias por su ayuda y ser ejemplo de una mujer luchadora y vencedora ante todos los obstáculos que se puedan presentar.

A mis amigas Taide, Marianela y Karen que estuvieron allí dándome ánimos y fuerzas ante los tropiezos que se pudieron presentar en el transcurso de los estudios para poder culminar la maestría.

Al profesor Miguel Pérez, por ser el tutor de mi trabajo de investigación, por su dedicación y responsabilidad que tuvo en cada una de sus tutorías y dar lo mejor de sí, le agradezco por esas revisiones minuciosas y asesoramiento en cada uno de los capítulos de la tesis hasta obtener el mejor fruto de la investigación. Mi agradecimiento por su paciencia y profesionalismo, Dios lo cuide.

Al profesor Luis Guanipa, por su destacada labor como docente de seminario y trabajo de investigación, guiarnos y compartir todos sus conocimientos para la asesoría de cada uno de sus estudiantes y por impulsarnos a ser cada día mejor. Siempre dejara una huella en mi carrera profesional, que Dios lo bendiga.

A todos los colegas y compañeros que me brindaron su apoyo e información para el logro de mis objetivos.

A la Universidad de Carabobo por darme la oportunidad de escalar un escalón más en el ámbito del conocimiento

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
RESUMEN.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Antecedentes Internacionales.....	14
Antecedentes Nacionales.....	15
Bases Teóricas.....	17
Fundamentación Teórica.....	45
Bases Legales.....	54
Operacionalización de las Variables.....	57
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	58
Tipo de Investigación.....	58
Diseño de la Investigación.....	59

Población y Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	62
Validez.....	63
Confiabilidad.....	64
Técnicas de Recolección de Datos.....	66
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
Análisis Descriptivo.....	67
 CONCLUSIONES.....	 108
RECOMENDACIONES.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	115
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Dimensión: Habilidad Comunicativa Ítems: 1, 2 y 3.....	69
TABLA N° 2	Dimensión: Habilidad Comunicativa Ítems: 4, 5 y 6.....	72
TABLA N° 3	Dimensión: Funciones de la Comunicación Ítems: 7 y 8.....	75
TABLA N° 4	Dimensión: Funciones de la Comunicación Ítems: 9 y 10.....	78
TABLA N° 5	Dimensión: Canales Formales de la Comunicación Ítems: 11, 12 y 13.....	81
TABLA N° 6	Dimensión: Barreras de la Comunicación Efectiva Ítems: 14 y 15.....	84
TABLA N° 7	Dimensión: Barreras de la Comunicación Efectiva Ítems: 16 y 17.....	87
TABLA N° 8	Dimensión: Causas de Conflicto Ítems: 18 y 19.....	89
TABLA N° 9	Dimensión: Causas de Conflicto Ítems: 20 y 21.....	91
TABLA N° 10	Dimensión: Estilos de Conflicto Ítems: 22, 23 y 24.....	94
TABLA N° 11	Dimensión: Estilos de Conflicto Ítems: 25 y 26.....	97
TABLA N° 12	Dimensión: Negociación Ítems: 27 y 28.....	100
TABLA N° 13	Dimensión: Mediación Ítems: 29, 30 y 31.....	102
TABLA N° 14	Dimensión: Mediación Ítems: 32, 33 y 34.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Dimensión: Habilidad Comunicativa Ítems: 1, 2 y 3.....	69
GRÁFICO N° 2	Dimensión: Habilidad Comunicativa Ítems: 4, 5 y 6.....	72
GRÁFICO N° 3	Dimensión: Funciones de la Comunicación Ítems: 7 y 8.....	75
GRÁFICO N° 4	Dimensión: Funciones de la Comunicación Ítems: 9 y 10.....	78
GRÁFICO N° 5	Dimensión: Canales Formales de la Comunicación Ítems: 11, 12 y 13.....	81
GRÁFICO N° 6	Dimensión: Barreras de la Comunicación Efectiva Ítems: 14 y 15.....	84
GRÁFICO N° 7	Dimensión: Barreras de la Comunicación Efectiva Ítems: 16 y 17.....	87
GRÁFICO N° 8	Dimensión: Causas de Conflicto Ítems: 18 y 19.....	89
GRÁFICO N° 9	Dimensión: Causas de Conflicto Ítems: 20 y 21.....	91
GRÁFICO N° 10	Dimensión: Estilos de Conflicto Ítems: 22, 23 y 24.....	94
GRÁFICO N° 11	Dimensión: Estilos de Conflicto Ítems: 25 y 26.....	97
GRÁFICO N° 12	Dimensión: Negociación Ítems: 27 y 28.....	100
GRÁFICO N° 13	Dimensión: Mediación Ítems: 29, 30 y 31.....	102
GRÁFICO N° 14	Dimensión: Mediación Ítems: 32, 33 y 34.....	105



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



LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA E.T SIMÓN BOLIVAR

AUTOR: Lcda. Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez

TUTOR: Dr. Miguel Alejandro Pérez

AÑO: 2016

RESUMEN

La comunicación efectiva, es un componente fundamental de la efectividad gerencial y un correcto desempeño en el trabajo, es el canal principal por el cual los gerentes educativos enfrentan situaciones problemáticas o conflictos, para lograr una solución eficaz en la organización. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar. La cual se fundamentó en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 32 docentes de aula que se encuentran activos en el turno de la mañana, tomando el 40% de la población se obtuvo una muestra de tipo no probabilístico intencional de 13 docentes de la E.T. Simón Bolívar. El instrumento que se realizó para recabar la información fue un cuestionario con una escala de medida tipo Likert, conformado por 34 ítems con tres alternativas de respuestas policotómicas: siempre, alguna vez y nunca, dicho instrumento fue sometido a una validación de contenido, constructo y de expertos. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,9 de confiabilidad Muy Alta. Los resultados obtenidos a través del instrumento fueron tabulados de manera manual, se analizaron los ítems por frecuencia y porcentaje, cada uno de los ítems se representaron en tablas y gráficas estadísticas. Mediante los resultados obtenidos se puede concluir que el Gerente Educativo de la E.T. Simón Bolívar presenta fallas en la organización generando malestar e incomodidad en la resolución de conflictos. Se recomienda mejorar sus habilidades comunicativas de manera efectiva de forma correcta para poder realizar una retroalimentación constructiva y de esa manera poder evitar conflicto con el personal

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Palabras Clave: Comunicación, Comunicación efectiva, Resolución de Conflicto, Mediación y Negociación



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



EFFECTIVE COMMUNICATION MANAGER EDUCATION AND ITS IMPACT
ON CONFLICT RESOLUTION IN THE E.T SIMON BOLIVAR

AUTHOR: Lcda. Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez

TUTOR: Dr. Miguel Alejandro Pérez

YEAR: 2016

Effective communication is an essential component of managerial effectiveness and proper job performance is the main channel through which educational managers face difficult situations or conflict, to achieve an effective solution in the organization. This research aimed to determine the incidence of effective communication of educational manager in conflict resolution in the E.T. Simon Bolivar. Which it was based on the theories of organizational behavior motivation leadership conflict and communication. The research was descriptive with a field design. The population consisted of 32 classroom teachers who are active in the morning shift, taking 40% of the population was obtained a sample of intentional non-probabilistic of 13 teachers from the E.T. Simon Bolivar. The instrument that was made to collect data was a questionnaire with a measurement scale Likert, consisting of 34 items with three alternatives polychotomous answers: always, some times and never, the instrument was subjected to a validity of content, construct and expert. Reliability was determined through Cronbach alpha coefficient, resulting in very high reliability 0.9. The results obtained were tabulated instrument manually, the frequency and rate items, each item will be represented in statistical tables and graphs were analyzed. By the results obtained it can be concluded that the Educational Manager E.T. Simon Bolivar has flaws in the organization creating discomfort and distress in conflict resolution. It is recommended to improve their communication skills effectively correct way to accomplish constructive feedback and thus to avoid conflict with the staff

Research Line: Process Management

Keywords: Communication, Effective Communication, Conflict Resolution, Mediation and Negotiation

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo general determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar. De esta manera la investigación se ha desarrollado en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se plantea la problemática que existe en la E.T. Simón Bolívar, se indica el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación desde una perspectiva personal, psicológica, pedagógica, social y el aporte a otras investigaciones en la línea de Procesos Gerenciales.

En el segundo capítulo, lo constituye el marco teórico donde se encuentran dos antecedentes internacionales y dos antecedentes nacionales vinculados con las variables en estudio de la comunicación efectiva del gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflicto. También se desarrollan las bases teóricas relacionadas con la conceptualización de la investigación, así mismo se exponen las teorías que sustentan dicho estudio como son la teoría del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. Se presentan las bases legales que tienen relación con la tesis en investigación, entre las cuales se encuentran la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En el tercer capítulo, lo compone el marco metodológico en el cual se presentan que el tipo de investigación es descriptiva con un diseño de investigación de campo. La muestra con la cual se trabajó es de tipo no probabilístico intencional de 13 docentes del turno de la mañana de la E.T. Simón Bolívar. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario con treinta y cuatro (34) ítems de tres alternativas de respuestas policotómicas: siempre (S), algunas veces (AV), nunca (N). El cual fue sometido a una validación de contenido, constructo y de expertos. La confiabilidad se

determinó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,9 de confiabilidad Muy Alta. Los resultados obtenidos a través del instrumento fueron tabulados de manera manual.

En el capítulo cuatro, se realizó un análisis descriptivo de los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento, los cuales fueron analizados los ítems por frecuencia y porcentaje, cada uno de los ítem se representaron en tablas y gráficas estadísticas, se agruparon por variables y dimensión.

Para finalizar, se realizaron las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de la interpretación de los resultados del instrumento aplicado a los docentes. Del mismo modo, se encontraran las referencias bibliográficas y anexos del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema:

A nivel mundial, la comunicación es la base esencial en el desarrollo de cualquier organización, es a través de ella que se puede formar grupos de individuos que generen éxito organizacional. Por lo tanto, debe ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr los objetivos y metas de la organización a la cual dirige, ya que sin la comunicación sería imposible interactuar unos con otros.

El Gerente es una pieza esencial de la cadena comunicativa, ya que es él el llamado a comunicarse con todos sus subalternos, si el gerente no es un buen comunicador las reacciones que esto genere, pueden ser inadecuadas para lograr los objetivos de la organización.

Es importante señalar, que la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, a través del uso de símbolos, los cuales pueden ser verbales o no verbales. En tal sentido, es imprescindible que el líder o gerente establezca los mecanismos adecuados de la comunicación, que sean de fácil acceso a todo el personal, que se utilicen palabras claras, que quien esté transmitiendo la información sea confiable. Robbins (2004), define la comunicación como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información” (p. 284), en otras palabras, el intercambio de mensaje entre personas.

Es por ello que, el gerente líder debe mantener permanentemente una clara o abierta comunicación con todos los miembros de la organización a fin de elevar la motivación, valores, creencias, objetivos, la forma de pensar y la interacción de todos

ellos, para esto es importante que utilice para sus fines la comunicación efectiva. Al respecto, Goleman (2002) plantea “saber escuchar, clave de la empatía, es también crucial para la comunicación”. (p 220).

Por consiguiente, la comunicación no consiste solo en la transmisión de mensajes, también consiste en escuchar, ya que la habilidad de escuchar influye significativamente en la capacidad de comunicarse. El proceso comunicativo es el encargado de mantener el equilibrio de las organizaciones de hoy en día, las mismas influyen en las relaciones interpersonales de sus trabajadores de forma positiva o negativa la cual se refleja en el desempeño laboral.

Es importante resaltar, que una adecuada comunicación en las organizaciones es imprescindible para el buen funcionamiento de las instituciones, pues incide directamente en el clima social de las mismas y en consecuencia en la integración, evitando los conflictos y motivando a sus trabajadores al logro de la calidad en el desempeño laboral. En este orden de ideas, Fernández en 1999, (citado por Pantoja 2010), señala 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.20).

Desde este punto de vista, se tiene que la comunicación organizacional está ligada a una serie de técnicas que agilizan la transferencia de mensajes dentro de la organización, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de los trabajadores, formando parte de su cultura o normas en la institución.

En tal sentido, la comunicación efectiva, se considera una de las herramientas más importantes a nivel gerencial determinando la eficiencia y eficacia en todas las organizaciones, ya que el gerente o líder emplea la comunicación efectiva para llevar a cabo cuatro de sus funciones principales, entre las cuales se encuentran: la planeación, la organización, dirección y control, estas se complementan con las características personales idóneas de un líder tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde.

Al respecto, Bateman y Snell (2009), señala que, “la comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536). En este sentido, el gerente-líder debe propiciar la comunicación, ya que es el medio principal encargado de las responsabilidades tales como: tomar decisiones de grupo, compartir una visión, coordinar individuos y grupos de trabajo dentro de la estructura u organización, contratar y dirigir equipos de trabajo.

Es importante señalar, que en el área educativa, se producen de manera permanente, interrelaciones entre los educadores y los directivos de la educación, los cuales tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales para que nuestros educandos se formen integralmente como personas, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad donde se vive. Es por ello que, la comunicación eficaz, llevada a cabo por parte del gerente educativo optimiza la calidad educativa, desde el punto de vista humanístico, democrático y ético, la cual está orientada a la inclusión y equidad social dentro de las organizaciones educativas.

En este mismo orden de ideas, Narcía (2014) considera que, “la Comunicación efectiva en las organizaciones es de vital importancia, ya que si el mensaje o la información que se transmite no es entendible, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa al fracaso” (p. 3). Por esta razón,

los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación, como lo son el emisor o transmisor y el receptor, deben establecer claridad en el mensaje a transmitir para evitar malos entendidos, es decir escuchar bien cuando el gerente esté dando una información, poner en práctica “la comunicación efectiva” porque es una base fundamental que debe tomar el líder de la institución para evitar rumores entre los trabajadores y hacer que estos realicen sus actividades de forma efectiva y eficaz. El líder de cierto modo debe dejar que sus empleados den sus puntos de vista, para que la comunicación que se genere sea efectiva y a su vez juntos puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización.

Por tal motivo, el gerente educativo debe estar preparado académica y profesionalmente en el área donde se desempeña, de tal manera que su gestión técnico-pedagógica esté orientada al mejoramiento de las metas propuestas. La inclinación profesional viene determinada en gran medida por la motivación y aptitudes emocionales, para lograr una gestión de calidad es necesario que la persona esté capacitada para solventar situaciones internas y externas que puedan afectar la organización educativa, con el propósito de resolver cualquier conflicto y poner en práctica las habilidades de una comunicación efectiva, ya que sin una comunicación adecuada no puede existir un acuerdo.

Al respecto, Daft y Marcic (2010), señalan que el conflicto “se refiere a la interacción antagónica en que una de las partes intenta bloquear las intenciones o metas de otras” (p. 540). En tal sentido, el conflicto es parte de la vida de las personas y en consecuencia de las organizaciones, es por ello que no se debe asumir como malo o bueno, sino como una diferencia de opiniones e intereses, es importante resaltar que el conflicto se presenta en las organizaciones educativas por distintas razones, entre las cuales se destacan: la toma de decisiones, liderazgo y comunicación inadecuada.

En Venezuela, mediante estudios realizados, se señala que son muchos los problemas que enfrenta la educación debido a las deficiencias que presenta el gerente educativo o líder dentro de las instituciones educativas, en cuanto a la transmisión de información de manera eficiente o eficaz, lo cual ha generado conflictos a nivel organizacional. Por lo que se requiere, que el director sea un líder, creativo, comunicativo, innovador, que integre las diversidades, que conjugue la comunicación eficaz y la habilidad para la resolución de conflictos entre los miembros de la organización hacia la calidad educativa.

En la actualidad, el personal directivo de las instituciones educativas está en un estado de incertidumbre para la resolución de conflictos organizacionales, en tal sentido el sistema educativo venezolano atiende más a dar órdenes o realizar imposiciones, que a dialogar con su personal a cargo, escenario que actúa de forma negativa entre el personal directivo con su personal docente, administrativo y personal de ambiente. Para ello, es necesario que el personal directivo contribuya a la motivación, construcción y creación de circunstancias que superen el clima de incertidumbre en el ámbito educativo.

Se observa así, la relevancia de la resolución de conflictos dentro de las organizaciones educativas, ya que su cotidianidad, unida a los procesos de formación y adquisición de conocimientos que allí tienen lugar, la interacción entre el personal directivo, docente, administrativo y obrero, implica una comunicación efectiva moderna que solventa los conflictos antes de que surjan. De hecho, comentan Dolan y Martín (citados por Zayas, 2011), “manejo de conflictos como fuente de aprendizaje” (p.11).

Por otra parte, dentro de las organizaciones escolares venezolanas, es común observar el afianzamiento de procesos novedosos para la resolución de problemas, pero es poco lo adelantado para potenciar la resolución de conflictos, manejando las problemáticas antes de que aparezcan. Está claro que es inevitable la aparición de

diferencias, como elementos normales e inherentes a la raza humana; el conflicto surge necesariamente en cualquier grupo humano, y es necesario dialogar, negociar y aprender para su gestión y mediación. Y es en este punto, donde un buen ejercicio del líder se convierte en un eje de excepción en la mediación institucional y la resolución de conflictos, tomando como base el proyecto común y un sustrato compartido, como es la necesidad de progreso organizacional e individual, en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de convivencia (Schnitman, 2008).

Contextualizando este fenómeno a las instituciones escolares que desempeñan labores educativas en el estado Carabobo, mediante la observación directa, se ha encontrado que muchas de ellas adelantan esfuerzos preparando y actualizando su personal, a través de cursos, talleres y charlas que les ayuden a mejorar su gestión educativa y la resolución de conflictos dentro de la propia organización. Sin embargo, no dejan de existir debilidades en cuanto a la existencia de mecanismos para enfrentarlos desde sus inicios, evitando que estos aparezcan y obstaculicen el correcto desenvolvimiento de las actividades que dan vida a la institución. Si a esto se le adiciona la presencia de deficiencias en la comunicación efectiva del personal directivo, resulta una afectación mucho mayor para los actores que allí laboran.

En función de lo anterior, la E.T Simón Bolívar, ubicada en la Urb. Las Quintas del Municipio de Naguanagua, en el estado Carabobo, no es ajena a esta realidad, evidenciándose ciertas dificultades en el desenvolvimiento del personal docente, administrativo y personal obrero, mediante la observación directa, se presenta un ambiente en desarmonía, con un personal que labora a disgusto, no reciben información e instrucciones a tiempo y empleando canales inadecuados. Del mismo modo, se nota ausencia de trabajo en equipo, la cual riñe contra el deber ser de toda organización, entendiendo que el logro de metas institucionales es tarea de todos.

Existe deficiencia en la comunicación, esta genera rumores, malos entendidos y dificulta el trabajo diario en la institución, lo cual se traduce en desmotivación,

relaciones interpersonales deficientes e improvisación, el directivo impone sus ideas, toma decisiones sin consenso alguno y de manera unilateral, delega funciones esenciales de su cargo en personal con pocas aptitudes comunicativas, muestra un trato descortés con sus colegas y subordinados, entre otros aspectos.

Todo este comportamiento, va en contra de las nuevas corrientes de la gerencia educativa, en donde se establece la necesidad evolutiva del liderazgo con base en la comunicación efectiva en las instituciones educativas, convirtiéndose en una función compartida en la organización, que depende de tres componentes básicos: los objetivos organizacionales, sus estructuras y su sistema relacional, Tomás(citado por Lorenzo, 2008). No obstante, se trata de un aspecto personalísimo de cada escuela, con un carácter concreto y específico.

Desestimando lo anterior, puede observarse en el directivo, conductas de amedrentamiento, desafiantes y amenazantes ante su personal docente, especialmente en situaciones en las que manifiesta abiertamente que es la única persona que dirige y manda en la institución. Esta situación se ha convertido en piedra de tranca para el correcto desarrollo de las actividades escolares y procesos administrativos inherentes a la institución, por cuanto genera malestar, molestia, desconfianza, temor; tampoco se ha contado con el apoyo de entes superiores, ni una adecuada supervisión del municipio escolar, ya que aun habiéndose efectuado numerosas denuncias en relación a los atropellos ocurridos, estos hacen caso omiso ante esta problemática, originando así una mayor inconformidad profesional. Se trata pues, de una organización con estructura rígida, que coarta de manera agresiva el desempeño del personal e impide el desarrollo de las capacidades, creatividad y aportes individuales para el mejoramiento del plantel.

De acuerdo con la problemática planteada, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el tipo de comunicación que posee el gerente educativo y la incidencia en la resolución de conflictos en la Escuela Técnica Simón Bolívar?

¿De qué manera procede el gerente educativo en la resolución de conflictos en la Escuela Técnica Simón Bolívar?

¿Cuál es la relación existente entre la variables comunicación efectiva y resolución de conflictos?

Objetivo General:

Determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar

Objetivos Específicos

Diagnosticar qué tipo de comunicación posee el gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Describir las distintas formas que tiene el gerente educativo en la resolución de conflictos en la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Indicar la relación existente entre la variables comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Justificación

Las organizaciones escolares, deben mejorar constantemente y optimizar sus procesos, para lo que se hace necesario un cambio en el estilo de liderazgo, que permita a su personal desempeñarse de manera cónsona, innovar y obtener resultados exitosos. Esto además implica, una gestión de conflictos prospectiva, de manera que se disminuyan en gran medida la aparición de dificultades entre los actores organizacionales. No obstante, el cambio debe comenzar desde la punta de la pirámide, y en muchos casos, este cambio debe iniciarse desde el mismo directivo, encargado de llevar a cabo esta labor; si no está preparado para ello y no está a gusto con sus funciones, poco será el camino adelantado para que la institución funcione de manera efectiva. Por tal razón, se hace importante determinar la importancia de la articulación que debe existir entre la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro de las organizaciones educacionales.

Desde el punto de vista psicológico, la unión de estos elementos constituye una de las más poderosas herramientas para solventar los obstáculos que se presenten en estas instituciones, todo esto enmarcado en un ambiente laboral idóneo, que permita el alcance de las metas trazadas con actitudes positivas, integración y participación activa del personal.

En virtud de lo anterior, se considera que el presente estudio será de gran importancia para el plantel, porque contribuirá al crecimiento personal y profesional de quienes allí hacen vida. De igual forma, aportará desde el punto de vista pedagógico, elementos para fortalecer y enriquecer las actividades de la institución, mejorando así las funciones académicas y administrativas en la búsqueda del desempeño eficiente de todos los actores involucrados.

Asimismo presenta relevancia en el aspecto social debido a que, indudablemente permitirá identificar los elementos descriptivos en el desempeño de los docentes, de

manera que se fomente la identidad, integración, e interacción dinámica de cada individuo en la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Bajo esta premisa el estudio podrá aportar a otras instituciones educativas, información relevante considerando los tópicos en estudio, además de ofrecer aspectos que servirán de base a futuros estudios sobre este tema y sucesivas investigaciones dentro de la línea de investigación procesos gerenciales.

De la misma manera, el presente estudio constituirá un valioso aporte a la línea de investigación “Procesos Gerenciales”, adscrita al programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, por cuanto proveerá valiosos insumos relacionados con la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro de instituciones educativas en el estado Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los antecedentes de la investigación, un conjunto de aportes teóricos los cuales se encuentran en diversas fuentes documentales, se realiza un marco legal y la operacionalización de variables que sustentan dicha investigación.

Al respecto, Hernández, Fernández y Bautista (2010), señalan que el desarrollo del marco teórico “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren validos para el correcto encuadre del estudio”. (p.52).

Es importante señalar, que uno de los aspectos básicos del marco teórico son los antecedentes de la investigación. Pérez (2013), señala que “los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda” (p.1). Los cuales están constituidos por tesis de grado, conferencias y publicaciones, en este aspecto se debe realizar el análisis crítico de cada una de las investigaciones presentadas.

Antecedentes de la investigación:

En la búsqueda de antecedentes de estudio, son pocos los trabajos que se encontraron con relación a las variables: Comunicación efectiva del gerente educativo y su incidencia resolución de conflicto, sin embargo se realizó una revisión de investigaciones a objeto de someterlos como referencia y orientación que sustenten esta investigación, entre los cuales se destacan los siguientes:

Antecedentes Internacionales:

Prieto (2014), en su trabajo titulado "La Comunicación y el Fortalecimiento del Ethos para la Solución de Conflicto en la Institución Educativa Top English S.A.A" ubicada en Colombia, tuvo como objetivo formular una propuesta para fortalecer la comunicación como una estrategia formativa para la prevención y solución de conflicto en la Institución Educativa Top English S.A.S. La misma se fundamentó en las teorías de comunicación, conflicto, liderazgo y motivación. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo. La muestra estuvo conformada por 31 personas, 16 del área administrativa y 15 del área académica.

En los resultados obtenidos se evidenció, que presentan situaciones conflictivas los cuales perjudican de forma significativa el ambiente laboral a nivel general. Estos conflictos se presentan de forma recurrente entre los docentes, administrativos los cuales se originan por problemas de comunicación (como la falta de comunicación verbal y no verbal, empleo de canales inadecuados), abuso de autoridad (órdenes arbitrarias y competitividad).

Esta investigación se considera relevante, ya que el autor destaca la importancia de las variables relacionadas con el presente trabajo en estudio como son la comunicación y los conflictos, que se encuentran entre el personal docente y administrativo, las cuales influyen en las relaciones interpersonales de una organización educativa.

En este orden de ideas, Cabrera (2012), en su trabajo "Gestión Educativa en el Fortalecimiento de la Comunicación Interna en el Centro Educativo Novus de la Ciudad de Guayaquil" ubicada en el Ecuador, tuvo como objetivos generales; establecer la incidencia que tiene la gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna para obtener una educación de calidad, diseñar e implementar una metodología de orientación de gestión educativa para docentes. La investigación

se baso en las teorías de gestión educativa, liderazgo, motivación, conflicto y comunicación. La investigación fue un proyecto factibles con un diseño de campo y bibliográfico.

En esta investigación la población la componen directivos, docentes y estudiantes del Centro Educativo Novus de Guayaquil, para un total de 490, de los cuales se tomo una muestra de 4 directivos, 36 docentes y 60 estudiantes para un total de 100 personas para la muestra. Los resultados obtenidos indican que se presenta fallas de comunicación interna en la gestión educativa, motivación, liderazgo y toma de decisiones entre los empleados educativos.

Este trabajo de investigación se considera relevante, ya que analiza la comunicación interna de una organización educativa. Sin embargo, no establece una relación entre las variables comunicación y conflicto.

Antecedentes Nacionales:

Primeramente, Ceballos (2013), en su trabajo titulado “Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas Básicas” tuvo como propósito analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo del Edo. Carabobo. La misma se fundamento en las teorías de liderazgo, comunicación, motivación y clima organizacional. La investigación responde a una modalidad descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada por un total de 19 sujetos muestrales. Los resultados obtenidos arrojaron que el proceso de comunicación no es optima entre los docentes y el personal directivo no es clara lo cual conlleva a que el ambiente interno de las institución no sea la más adecuada para la transmisión de información, ideas y poca participación

entre los que allí laboran, lo cual influye para que se desarrolle un clima organizacional efectivo.

Este trabajo se considera relevante, ya que analiza la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional, en el cual se destaca que los directivos no emplean una comunicación efectiva hacia el personal docente lo cual influye de manera significativa en el clima organizacional, Aunque esta investigación no esté relacionada directamente con la comunicación efectiva y la resolución de conflicto, sirve de apoyo en el proceso de comunicación que se deben de generar en toda organización y las relaciones interpersonales las cuales constituyen una parte fundamental en el origen de conflictos dentro de la institución educativa.

En este mismo orden de ideas, De las Heras (2011), en su trabajo “Competencias Comunicativas del Gerente Educativo para el Manejo de Conflictos en la Unidad Educativa Olga Bayones De Rodríguez”, tuvo como objetivo determinar la competencia comunicativa que posee el gerente educativo para el manejo de conflictos en la unidad educativa “Olga Bayones de Rodríguez”. La misma se fundamentó en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo. Dado que la muestra en esta investigación fue relativamente pequeña, se tomó en cuenta a la población total de 42 docentes. Los resultados permitieron concluir que el Gerente Educativo de la unidad educativa Olga Bayones de Rodríguez, posee en términos generales, competencias comunicativas para el manejo de conflictos. No obstante, deben mejorar la habilidad de escucha activa y desarrollar mayor empática con el personal.

Esta investigación es de gran relevancia, ya que esta analiza la comunicación en el manejo de conflictos, en el cual dicha institución existe un proceso de retroalimentación en el proceso de comunicación lo cual favorece su integración en el manejo de conflictos, pero sin embargo el personal debe mejorar las relaciones entre interpersonales en cuanto a la escucha activa para evitar los conflictos.

Bases Teóricas:

De acuerdo con Arias (2006), las bases teóricas "implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado". (p.107).

Por lo expresado anteriormente, a continuación se desarrollarán las siguientes conceptualizaciones relacionadas con las variables de estudio:

La Comunicación:

La comunicación en el proceso de integración y participación es de suma importancia para los seres humanos, ya que es la interpretación y expresión personal del mensaje en toda actividad social, de allí su incidencia en lo individual y colectivo en la organización escolar. Es importante señalar, que la comunicación es una herramienta clave para las instituciones, fundamental para impulsar al gerente alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas. En este orden de ideas, Drucker (citado por Ceballos 2013), señala que:

La comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamientos se orientan hacia el logro de las metas, fomentando en un trabajo cooperativo. (p.265).

Por lo antes señalado, se puede decir que la comunicación es la base fundamental en el proceso gerencial de toda institución, ya que gracias a esta se genera de forma eficaz la interacción entre el personal que labora en la organización educativa.

Para Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados"(p.315). La comunicación se da con el fin de desarrollar

una mejor comprensión o capacidad de formar frases gramaticales en la transmisión de ideas y sentimientos, para el entendimiento entre los individuos, el cual incluye una reacción y acción.

De acuerdo con Daft y Marcic (2010), la comunicación " es el proceso por el cual se intercambian y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento" (p.484).

La comunicación en toda organización alcanza múltiples interacciones que van desde las conversaciones informales hasta las informaciones más complejas. Mediante la comunicación que se realiza entre los individuos se comparten ideas, vivencias, experiencias, los cuales contribuyen al progreso cultural de las distintas comunidades y la sociedad en general. Este proceso de comunicación es fundamental en todas las organizaciones educativas, ya que a través de éste se dan las relaciones interpersonales entre el personal directivo, docente, administrativo y personal de ambiente dentro de la institución.

Competencias de la Comunicación del Gerente Educativo:

En las competencias de la comunicación efectiva del gerente educativo se encuentran las habilidades, los conocimientos y las capacidades primordiales que permitirán al gerente educativo ser efectivo para:

- La transmisión de información o ideas.
- Facilitar la retroalimentación constructiva entre su personal.
- Escuchar activa, el cual consiste en la integración de la información con las emociones y llegar a entendimientos compartidos.
- Empatía, es la habilidad de comprender las emociones de otras personas.
- Saber interpretar la comunicación no verbal, exponiendo ideas y emociones a otros.

- Participar con efectividad y eficiencia en la comunicación escrita, en cuanto a la habilidad y capacidad de realizar informes, cartas, memorandos, enviar correos, transmitir cualquier tipo de información.

Proceso y Elementos de la Comunicación:

Los elementos indispensables en todo proceso comunicativo son: el emisor, mensaje, el código, receptor, codificación, canal, descodificación y realimentación.

- **El emisor:** es cualquier persona, interna o externa a la organización o institución, que desee transmitir una información o idea, es decir, que es la fuente que da origen a la comunicación.
- **El mensaje:** es la información que se desea transmitir, es decir, es lo que se comunicará a la otra persona.
- **El código:** es la forma en que se codificará o descifrá el mensaje, mediante las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar lo que se está comunicando.
- **El receptor:** es la persona a quien se le expresa el mensaje por parte del emisor. en una organización o institución pueden ser varios los receptores, dependerá a que número de personas que va dirigida la información o mensaje.
- **La codificación:** es la forma cómo se va a transmitir el mensaje a la otra parte, a través del cual el mensaje llega a convertirse en la manera más acorde para la transmisión. Cabe destacar, que el canal o el medio de transmisión establecerá la forma de la comunicación, la cual puede ser oral o escrita.
- **El canal:** es el medio de comunicación a través del cual viaja el mensaje. En toda institución u organización es importante seleccionar el medio más apropiado para la transmisión del mensaje, del escenario que se requiera para el mejor entendimiento del mismo. Cabe destacar que el canal puede ser un

trozo de papel, un medio de comunicación como la radio, la televisión, puede ser una dirección de correo electrónico o memorándum.

- **La decodificación:** es el proceso en el que se interpreta el mensaje. Donde el receptor recibe el contenido del mensaje e interioriza la información.
- **La retroalimentación:** consiste en el proceso final de la comunicación, en este paso se transmite al emisor que la información se entiende por el receptor. Donde el receptor da una respuesta de forma adecuada al proceso de comunicación, utilizando el canal conveniente para dar respuesta al mensaje recibido.



Habilidades comunicativas:

Comunicación Oral:

Este tipo de comunicación comprende diálogo entre personas, discursos, discusiones en grupos formales frente a frente, conversaciones vía telefónica, discusiones informales y los rumores. La ventaja principal de la comunicación oral es su posibilidad de ser bidireccional. En este orden de ideas, Bateman y Snell (2009) señala que:

“En la en comunicación oral, pueden hacerse y contestarse preguntas, que la retroalimentación en inmediata y directa; de que el receptor puede percibir la sinceridad (o falta de sinceridad) del emisor, y de que es más persuasiva. Sin embargo, la comunicación oral también tiene ciertas desventajas; pueden llevar a declaraciones espontáneas e irreflexivas (lamentables), y no queda un registro permanente de ella" (p. 542).

Es por ello, que una retroalimentación rápida permite al emisor detectar la inseguridad y corregirla. Su principal inconveniente es el potencial de distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por diversos canales personales, será mayor la probabilidad de distorsión. Es por ello que el gerente educativo debe transmitir mensajes claros y precisos para evitar malos entendidos o conflictos dentro de las organizaciones.

Se deben tener en cuenta algunas consideraciones que pueden interrumpir el proceso de la comunicación oral, entre ellas se encuentran:

- **Asintonía del lenguaje:** es la dificultad que se tiene para sintonizarnos en una misma forma de lenguaje con otros oyentes. Por lo que en las labores administrativas del gerente educativo muchas veces tiene que cambiar el estilo del lenguaje para comunicarse con el personal a su cargo, es por ello que en muchas ocasiones pareciera que el lenguaje que utiliza el directivo fuera muy sencillo o muy complicado.
- **Subjetividad:** cuando se está hablando o transmitiendo alguna información hay que considerar que no siempre se tiene una verdad absoluta, lo cual se pudiera considerar un mínimo nivel de objetividad en lo que se comunica. Expresar con palabras y acciones que se está abierto a las opiniones de los demás y examinar lo que se tenga que acomodar con objetividad.
- **Verborrea:** es hablar demasiado o en un momento que no es oportuno, es tan perjudicial como el no hablar lo suficiente, en ocasiones hablar incesantemente para dar comentarios espontáneos cuando lo más conveniente

en algunas circunstancias es quedarse callado, se puede decir que, es una orientación a ser impulsivo lo que muchas veces constituye un obstáculo en el proceso de la comunicación.

- **Dispersión:** es transmitir información que no está relacionada con el tema que se está hablando o se está discutiendo, en ocasiones se pierde el tema central del cual se habla, las ideas o información de lo que se quería comunicar.

En estas barreras que se pueden presentar en la comunicación oral, el gerente educativo puede emplear lo siguiente:

- **Preparar un discurso siempre que sea posible:** permite preparar las ideas de forma organizada, al escribir lo que se va a comunicar para tener en cuenta las ideas centrales de lo que se quiere expresar. Conocer con base la temática de la que se va a conversar favorecen a las ideas que se quieran comunicar con coherencia.
- **Tener en cuenta las características de las personas a quienes se dirigen:** a la hora de preparar el discurso es importante tener en cuenta a las personas a las cuales se dirige, como lo son la edad, la jerarquía, la preparación e intereses, los cuales ayudarán al gerente educativo a comunicarse con un mensaje de forma adecuada.
- **Buscar un objetivo claro al hablar:** consiste en tener en cuenta el propósito del discurso al momento de su presentación e ideas precisas para que la comunicación sea efectiva.
- **Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para nuestra audiencia, claro y preciso a la vez:** a la hora de establecer el proceso de comunicación se debe ser ameno, darse a comprender, ser directos y concretos con el mensaje que se desea transmitir.
- **Vocalizar correctamente:** consiste en hablar demasiado rápido o lento, se puede distorsionar las palabras impidiendo que se entienda lo que se desea transmitir.

- **Usar cualquier apoyo posible:** consiste en apoyarse con medios tecnológicos los cuales pueden ser visuales o audiovisuales utilizados adecuadamente para la mejor comprensión del objetivo que se quiere lograr.

Comunicación no verbal:

Para a Robbins y Coulter (2010), los tipos de comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal, de acuerdo a ello se tiene que:

- **El lenguaje corporal:** es aquel donde se incluyen los gestos, expresiones faciales y otros tipos de movimientos corporales que expresan un determinado significado, como lo son el movimiento de las manos y otras expresiones faciales, donde también se pueden comunicar mediante las emociones o temperamentos de alegría, timidez, arrogancia, el miedo, la arrogancia entre otros.
- **Entonación verbal:** consiste en el tono vocal que utiliza el individuo para transmitir un mensaje, donde un tono de voz suave puede transmitir tranquilidad y expresar interés, mientras que un tono de voz fuerte puede transmitir muchas ideas.

Por otra parte, Bateman y Snell (2009), plantea que la comunicación no verbal se caracteriza por ser:

- **Reafirmaciones visuales:** es cuando los individuos a la hora de comunicarse utilizan imágenes, gráficas, tablas y diapositivas.
- **Gestos:** consiste en utilizar más gestos faciales y manuales apropiados para hacer énfasis en el significado de las palabras.
- **Pausas:** realizar muchas pausas al momento de comunicarse con frecuencia.

- **Síntesis:** entregar resúmenes escritos de explicaciones o comunicaciones verbales.

Cabe decir que, en cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal que no puede menospreciarse, ya que tal vez el componente no verbal lleve al mayor significado en el proceso de comunicación. Casi siempre la comunicación no verbal se da por expresiones faciales y las distintas posiciones físicas, es importante señalar que casi siempre la comunicación oral va acompañada de la no verbal, cuando las dos van acordes están actuando reforzando una a la otra, pero cuando los indicativos no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde y la claridad de éste disminuye.

Comunicación escrita:

Bateman y Snell (2009), señala que la comunicación escrita se da mediante, "los correos electrónicos, memos, cartas, reportes, archivos de computadora y otros documentos" (p.542).

Este autor plantea, que una de las ventajas de la comunicación escrita es que se puede revisar en varias oportunidades y su información puede ser analizada con más detenimiento, dicho mensaje siempre va a permanecer igual, así lo lean varias personas. La desventaja es que al emisor no le constará que el mensaje será leído, que en muchas ocasiones no se da una retroalimentación inmediata, que el mensaje que se está transmitiendo debería contener la información detallada y suficiente para evitar las dudas.

Al mismo tiempo, la comunicación escrita algunas veces es compleja o extensa, pueden ser importantes, tener un registro tangible y verificable, ya que al poner algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir,

solo permite una unidireccionalidad paralela. Así mismo, Snell señala que, "el acto de escribir puede ser una poderosa ayuda para el pensamiento, porque en él se tiene que pensar lo que realmente se quiere decir y la lógica que está detrás de su mensaje" (p.548).

En el mismo orden de ideas, Daft y Marcic (2010), señalan que todo gerente debe tener habilidades para la redacción, cuidado con la ortografía y que se exprese de manera clara en los mensajes. Por esta razón, estos autores dan una serie de recomendaciones para que la comunicación escrita sea efectiva y con eficacia, entre las cuales se encuentra:

- **Escribir con claridad más que de forma impresionante:** consiste en no utilizar un lenguaje coloquial, presumido o recargado. El objetivo principal de una buena escritura es ser comprendido, firme y claro en la redacción del mensaje.
- **Respetar al lector:** el tiempo del lector no debe ser desperdiciado con memorándums o correos electrónicos confusos los cuales se deban leer varias veces para su comprensión.
- **Conozca el punto y vaya a él:** se debe conocer el punto central de lo que se desea transmitir y escribirlo de forma eficaz.
- **Obtener una segunda opinión:** se le debe pedir a otra persona que se considere competente o preparada en la redacción y escritura para que lo lea o chequee el mensaje antes de enviarlo.

Escucha activa:

Es uno de los principales procesos de la comunicación es el saber escuchar, ya que una de las fallas de la comunicación que se presenta hoy en día es que gran parte de los individuos no saben escuchar a las demás personas. El escuchar exige de un

esfuerzo mayor al que se realiza a la hora de hablar, ya que se tiene que interpretar lo que se oye, es decir que la escucha activa significa entender , comprender, darle sentido a lo que se está oyendo o lo que se está hablando. Por otro lado, Bateman y Snell (2009), señala que:

“La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona" (p.553).

Elementos que facilitan al gerente educativo la escucha activa:

- **La disposición psicológica:** la cual consiste en prepararse interiormente al momento de escuchar.
- **Observar al otro:** interpretar el mensaje que se está transmitiendo.
- **Expresar al otro que le escuchas:** utilizando palabras como; ya veo, umm, entre otras.

Elementos que el gerente educativo debe evitar en la escucha activa:

Entre ellos se encuentran:

- No distraerse, ya que disminuye la continuidad del mensaje y la atención es decaída.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No contar tu historia cuando el otro necesita hablarte.
- No contar argumentos.

- Evitar el síndrome del experto, el cual consiste en dar la respuesta a la otra persona antes de que la otra persona haya terminado.

Escucha Empatía:

Es importante señalar el significado de empatía, el término del inglés Empathy, en alemán Eintühung, el cual consiste en: sentir adentrándose en el otro o compenetrarse.

La empatía, puede comprenderse como una de las habilidades primordiales de las relaciones interpersonales del gerente educativo, ya que gran parte de su tiempo debe dedicarse a escuchar, entender y dar respuestas a los sentimientos de otras personas así no se le sean expresados verbalmente, cabe señalar a Robbins y Coulter (2010) los cuales expresan que "la empatía, facilita la comprensión del contenido real de un mensaje" (p. 322).

En el mismo orden de ideas, Goleman y Chermis (2005), consideran que la empatía es "la habilidad para sentir y palpar la necesidades de otros y la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes lo rodean" (p.102). De acuerdo con esta cita, podría decirse que es la habilidad para comprender las emociones de los individuos por canales no verbales entre los cuales se destacan: el tono de voz, las expresiones faciales y los movimientos.

Según Koontz y Weihrich (2003), la empatía "es la capacidad de comprender los sentimientos de los demás y de manejar los aspectos emocionales de la comunicación" (p.387). Por otro lado, el gerente educativo puede contribuir a la armonía y a las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en la organización beneficiando las capacidades de integración del personal, utilizando

mensajes comunicativos de forma eficiente que se vincule adecuadamente con los sentimientos de forma natural y espontánea.

La escucha empática, se considera la habilidad de alto nivel donde hay una intención sincera de comprender al interlocutor, para Covey (2005):

"la escucha empática es escuchar de verdad, trascender su propia autobiografía, salir fuera de su propio marco de referencia, de sus valores, de su propia historia y tendencias de juicio y sumergirse profundamente en el marco referencial o punto de vista de otras personas" (p.217).

De acuerdo con lo antes mencionado, la escucha empática es escuchar interiormente el mensaje que te están transmitiendo desde la razón y la emoción, para que el gerente educativo pueda desarrollar una comunicación efectiva, se presentan algunas destrezas para desarrollar una escucha empática:

- Observar la posición corporal cuando se escucha (si es relajada o desinteresada).
- Analizar como son tus sentimientos cuando escuchas (interés, conexión o atención).
- Qué intuyes (cuáles son tus percepciones y emociones en el diálogo).
- Obtener datos precisos para que el proceso de comunicación sea efectiva y asertiva.

Retroalimentación Constructiva:

Hellriegel y Slocun (2009), señalan que la retroalimentación constructiva, "es cuando las personas proporcionan una retroalimentación comparten con otros lo que piensan y sienten respeto por ellos" (p.328). En las organizaciones educativas se da

cuando se constituye un proceso de comunicación a través de dialogo, mediante la retroalimentación se transmite una respuesta del receptor al emisor, apoyándose en el mensaje recibido de manera eficiente y se alimenta la conversación dentro del proceso de comunicación.

Es importante señalar, que la retroalimentación es una de las habilidades más significativas en el proceso de la comunicación, en el cual se tiene el poder de cambiar la conducta de una persona, haciendo que ésta desarrolle nuevas habilidades que puedan modificar sus comportamientos, ante determinadas situaciones.

La retroalimentación constructiva en las organizaciones educativas es eficaz; si esta se emplea adecuadamente, reduce el comportamiento erróneo o desviado generando un comportamiento deseado y por medio de esta retroalimentación se mejora la participación y entusiasmo en realizar las actividades o eventos de la institución.

Principios de la retroalimentación constructiva que propician el diálogo, entre los cuales se destacan:

- Se basa en la confianza entre el emisor y el receptor.
- Es más específica que general, es decir, que utiliza ejemplos claros y recientes.
- Se suministra en el instante que el receptor está listo para aceptarla. Si la persona está molesta, alterada o a la defensiva es poco probable que sea el momento adecuado para plantear algunas situaciones.
- Se puede dar el caso, en que el emisor solicite al receptor que diga con sus propias palabras la retroalimentación para verificar si coincide con el mensaje original.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el gerente educativo mediante el uso de una retroalimentación constructiva y sus principios, conseguirá que el personal de su organización obtenga un mejor desempeño y desarrollo en sus actividades, en el cual el gerente debe evitar las críticas de manera pública y las palabras hirientes, logrando un mejor desempeño a nivel gerencial en la institución.

Funciones de la Comunicación:

Siguiendo a Robbins y Coulter (2010), las principales funciones de la comunicación dentro de las organizaciones o grupos, se pueden resumir en: el control, la motivación, las expresiones emocionales y la información. Cabe resaltar, que ninguna de ellas puede verse con mayor grado de importancia sobre la otra, ya que todas cumplen el mismo rol significativo dentro del proceso de comunicación en cualquier organización.

- **El control:** La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros, ya sea ésta de origen formal o informal. En las organizaciones se tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales en las cuales la comunicación se desempeña con una función de control bajo determinadas circunstancias.
- **La motivación:** la comunicación fomenta la motivación al explicar a sus miembros lo que se debe hacer, felicitarlos cuando están desarrollando bien sus actividades laborales y decirles lo que pueden hacer para mejorar su desempeño cuando estos no estén rindiendo en sus acciones. Al establecer objetivos dentro de las organizaciones, la retroalimentación es fundamental para el logro y avance de las metas, con el esfuerzo de cada individuo estimulando la motivación a través de la comunicación.
- **Expresión emocional:** la cual proporciona un escape, ya que para muchos el lugar de trabajo es una fuente fundamental de integración social, donde los

individuos a través de la comunicación, pueden expresar y manifestar sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Es importante señalar, que la comunicación, puede facilitar o crear un clima laboral donde se logre la satisfacción, seguridad y cooperación de los trabajadores, siempre y cuando la dirección tenga en cuenta las preocupaciones, aptitudes y necesidades del personal, la comunicación será de una ayuda valiosa, mejorando la moral de los trabajadores y a sus vez obtener mayor productividad.

- **Información:** proporcionar información para que los individuos y grupos puedan tomar decisiones, evaluando opciones o alternativas. En este orden de ideas Aquino, Vola, Arecco y Aquino (2010) señalan que:

" Es importante analizar qué cantidad de información se dará al trabajador, ya que cada uno cuenta con un grado de madurez, antigüedad en el puesto, inteligencia y aptitudes distintas; lo que para un trabajador es imprescindible conocer, para otros puede ser desalentador, desmotivante, porque tal vez necesite un grado de independencia mayor"(p.46).

Canales formales de la comunicación:

Para Daft y Marcic (2010), los canales de la comunicación formal "son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de las responsabilidades de las tareas definidas por la organización" (p.495).

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se ha clasificado en:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.

Comunicación descendente:

Para Bateman y Snell (2009) señala que la comunicación descendente:

"es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. La comunicación descendente que brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización" (p. 555)

Las formas más utilizadas para desarrollar la comunicación descendente son: cartas personalizadas, circulares, tablón de anuncios, manual de acogida, conferencia y comunicaciones no verbales, reuniones de directivos con sus colaboradores, carteles, correos electrónicos, materiales en pizarrones.

Según Daft y Marcic (2010) la comunicación descendente "se refiere a los mensajes y a la información enviada de la alta gerencia hacia los subordinados en una dirección descendente" (p.495). Estos mensajes se agrupan de la siguiente manera:

- **Implementación de metas y estrategias:** informar acerca de los nuevos objetivos y estrategias en la organización.
- **Instrucciones y justificación del trabajo:** explican cómo se realizará una actividad específica y cuál es su finalidad en la organización.
- **Prácticas y procedimientos:** se definen mediante las políticas de la organización, reglas o reglamentos.
- **Retroalimentación del desempeño:** se da mediante la evaluación del desempeño de los departamentos o coordinaciones.
- **Adoctrinamiento:** son mensajes que van con la intención de motivar a los individuos para alcanzar la misión y los valores culturales de la organización.

Comunicación ascendente:

De acuerdo Bateman y Snell (2009) la comunicación ascendente es " la información que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía de la organización" (p. 558). Este autor señala, que la comunicación ascendente es de gran importancia por diversas razones, entre las cuales se destacan:

- Los administradores o gerentes se enteran de lo que está ocurriendo, y se obtiene información del trabajo, logros y las ideas de los subordinados.
- Los empleados obtienen la oportunidad de comunicarse en forma ascendente, logran un sentido de participación en la organización y mejora el ánimo.
- La comunicación ascendente efectiva facilita la comunicación descendente.

Para Daft y Marcic (2010), la comunicación ascendente se refiere a "mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de la organización" (p. 497). Los cuales plantean cinco tipos de información ascendente:

- **Problemas y excepciones:** estos mensajes explican serios problemas y excepciones a un desempeño rutinario, para hacer que los altos directores estén al tanto de las dificultades.
- **Sugerencias de mejora:** son ideas que se expresan a través de mensajes para mejorar la eficiencia y obtener un desempeño de calidad.
- **Informes sobre el desempeño:** son mensajes continuos que se envían a los superiores de tal manera que estén al tanto del desempeño de cada individuo o departamento dentro de una organización.
- **Molestias y disputas:** son mensajes que están relacionados con el rendimiento sobre inversiones u otros asuntos de interés para los directivos.

Comunicación horizontal:

Bateman y Snell (2009), señala que la comunicación horizontal "ocurre entre gente que se encuentra en el mismo equipo de trabajo o en diferentes departamentos" (p.560). Para este autor la comunicación horizontal tiene diversas funciones, entre las cuales se destaca:

- Permite compartir información, así como coordinar y resolver problemas.
- Ayudar a resolver conflictos.
- Permite la interacción, brinda apoyo social y emocional a la gente.

Es importante señalar que todos estos factores benefician al personal de las organizaciones educativas, ya que contribuyen al ánimo y a la efectividad dentro de la institución.

En este mismo orden de ideas, Daft y Marcic (2010), expresan que la comunicación horizontal "es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros de trabajo" (p. 498). Según estos autores, en la comunicación horizontal se da tres categorías:

- **Solución de problemas interdepartamentales:** son aquellos mensajes que se dan entre los miembros del mismo departamento o coordinación, los cuales se refieren a un logro de metas o tareas.
- **Coordinación interdepartamental:** mensajes interdepartamentales que proporcionan información de proyectos o tareas comunes.
- **Cambiar las iniciativas y las mejoras:** son aquellos mensajes para dar información entre equipos o coordinaciones que pueden ayudar a la organización.

Comunicación efectiva:

Para Bateman y Snell (2009), "es el componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo" (p.536).

Por ello, en las organizaciones educativas, el acto comunicativo es de vital importancia, ya que es donde el director se relaciona con todo el personal de la institución, el mensaje que se transmite debe ser de forma clara y ser comprendido por el receptor para mantener el respeto y la armonía dentro de la institución, si no existe un proceso de comunicación no podría haber interacción o integración, lo cual constituye la base fundamental para asumir con éxito la gerencia o administración de una organización.

Para que este proceso se de forma correcta o exista una comunicación eficaz, el mensaje debe tener una consistencia en el contenido y una vinculación de la información, es decir, una sintonía de intereses entre las partes, en los diferentes contextos sociales. Al respecto, Narcía (2014), señala que:

"La comunicación efectiva, es una base fundamental que debe tomar el líder de la empresa para motivar a los empleados para que realicen sus actividades de forma efectiva y eficaz, pero sin lugar a dudas el líder de cierto modo debe dejar que sus subordinados den sus puntos de vista para que la comunicación que se genere sea efectiva y a su vez juntos puedan resolver los problemas que se formen dentro de la organización" (p. 1).

Por lo antes expuesto, la comunicación efectiva se origina cuando las habilidades comunicativas se basan en relaciones sólidas y de confianza, las cuales facilitan el intercambio de información, estimulan la participación y motivación para fortalecer el compromiso organizacional dentro de las instituciones educativas.

Es importante señalar, que la comunicación efectiva propicia el trabajo en equipo, ya que sin una comunicación adecuada no hay trabajo grupal, lo cual dificulta el liderazgo y las relaciones humanas dentro de cualquier organización.

Para que la gestión gerencial se genere de manera exitosa en el proceso de la comunicación efectiva, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Claridad en el mensaje:** El lenguaje que utilizará en la transmisión del mensaje debe ser claro, con la finalidad de que el emisor sea entendido y comprendido por el receptor.
- **Unificación de criterios:** la comunicación debe servir como lazo de integración, para lograr un clima de colaboración entre el personal de la organización necesarias para alcanzar las metas propuestas.
- **Oportuna retroalimentación:** es la fase más importante del proceso comunicativo, de ello dependerá la oportunidad de optimizar y perfeccionar los canales de comunicación en la transmisión del mensaje.
- **Diálogo:** es el proceso de comunicación grupal, en el que se intercambian ideas u opiniones, hay un entendimiento y se comparten visiones diferentes de un tema determinado.

Es importante señalar, que una organización educativa tendrá un mejor desempeño gerencial si aplica estas recomendaciones, mejorando los procesos comunicativos en la institución.

Importancia de la Comunicación Efectiva:

Es importante para los gerentes educativos por dos motivos primordiales, los cuales son:

1. La comunicación es el proceso mediante el cual se dan las funciones gerenciales como lo son: la organización, la planeación, el control y la dirección.
2. La comunicación permite que los gerentes educativos desarrollen competencias y actividades de forma efectiva para cumplir con las metas de la organización.

En este sentido, comunicación efectiva permite que los gerentes educativos puedan efectuar sus funciones gerenciales con tan solo interactuar y comunicándose con los demás, así como también llevar a cabo las actividades en su trabajo de una manera exitosa sin tener ningún tipo de conflicto con sus docentes, ya que las relaciones del director con todo su personal deben ser precisas y motivadoras.

El gerente educativo, debe comunicar la planeación que se tenga como objetivo en la institución, es decir, los planes tienen que ser comunicados para que se puedan cumplir las metas esperadas.

Barreras de la comunicación efectiva:

Existen varias barreras de la comunicación, que aún cuando el emisor y el receptor pongan de su parte para lograr una comunicación eficiente, se generan interferencias limitando la comprensión del mensaje, quizás por causas ambientales externas que impiden el proceso comunicativo eficaz.

Algunas de las barreras interpersonales de la comunicación son:

- **Percepciones:** esta barrera mental se encuentra en el receptor y consiste en captar sólo aquello que se quiere o sólo lo que conviene al receptor. Los receptores ven o escuchan selectivamente y también proyectan sus intereses y

expectativas a través de esta selección que hacen cuando decodifican la comunicación, interpretando los mensajes a su manera, es decir, que interpretan lo que ven y creen que es la realidad.

- **Emociones:** se relaciona con el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe el mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos y la gesticulación). Si la persona está confusa por sus emociones, es mejor esperar a que se tranquilice y comunicarse con ella en un momento más adecuado y oportuno.
- **Elección del medio o canal equivocado:** enviar un mensaje o comunicación puede generar un problema. Cuando el mensaje es emocional, es mejor transmitirlo cara a cara, que de forma escrita, ya que carece de una retroalimentación inmediata.
- **Semántica:** son las que se relacionan con el significado de las palabras que tiene varios significados. Es importante tener en cuenta, los símbolos con los cuales nos comunicamos, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados, la interpretación que se pueda elegir sea errónea o simplemente diferente al que eligió el emisor, el cual modifica el contexto del mensaje.
- **Señales inconscientes:** se genera cuando en las comunicaciones verbales y no verbales confunden al receptor, ya que si la expresión facial de una persona no refleja sus palabras, la comunicación tendrá ruido e incertidumbre. El tono de voz y el lenguaje corporal deben ser consistentes con las palabras y las acciones no deben contradecir las palabras.

Es de gran importancia, que el gerente educativo, tome en cuenta las barreras comunicativas, para que cumpla de manera eficiente sus funciones administrativas y obtenga las metas esperadas en la organización.

Conflicto:

La palabra conflicto, proviene del latín conflictus, que significa "choque" o "colisión". Para Porret (2014), el conflicto es

"aquella situación o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resuelto indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional"(p. 487)

Según Daft y Marcic (2010) el conflicto "se refiere a una interacción antagónica en la que una parte intenta bloquear las intenciones o metas de otra" (p.540).

Para Bateman y Snell (2009) el conflicto se refiere a "enfrentar presiones provenientes de diferentes fuentes; puede ocurrir a nivel psicológico y entre individuos o grupos" (p. 91). Este autor, considera que el conflicto ocurre en dos niveles:

1. Las tomas individuales de decisiones, enfrentan un conflicto psicológico cuando diferentes opciones son atractivas o cuando ninguna lo es. Ejemplo: cuando un director tiene que decidir entre tres candidatos para un solo puesto de trabajo, y escoger a uno significa rechazar a los otros.
2. Los conflictos nacen entre las personas, cuando enfrentan posiciones contrarias ante determinadas situaciones.

Para Luthans (2008), el conflicto genera tensión y estrés laboral, "surge por el aumento de la responsabilidad, presiones de tiempo y tareas; produciendo un efecto negativo en la motivación, bajo desempeño y deferencias entre los miembros de una organización" (p.243)

De acuerdo con estos autores, el conflicto es inevitable en las organizaciones, ya que los individuos están en constante relaciones interpersonales donde surgen diferencias entre las partes, generando estrés, poca motivación y ineficiencia en el desempeño laboral.

Manejo de conflicto:

Debe ser una de las principales habilidades del gerente educativo o cualquier directivo, en su trabajo como líder de una institución. Las situaciones problemáticas deben evitarse en las organizaciones, ya que son muchos los factores que crean conflictos destructivos como: las diferencia entre las metas, competencia entre los grupos puede ser nocivo y destructivo, generando retraso en las decisiones, afectando relaciones interpersonales, dar imagen negativa o llegar a destruirla la institución.

Es importante señalar, que el gerente educativo deberá controlar las situaciones conflictivas, revisando los canales establecidos para resolver las distintas situaciones problemáticas que se le presente en la organización generando una integración entre las partes involucradas.

Según Fernández (2013), "el conflicto debe ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas" (p. 34).

Es por ello, que los directivos de las instituciones educativas deben poseer ciertas habilidades para manejar adecuadamente las situaciones en conflicto que se presentan dentro de la organización, propiciando el dialogo y una comunicación efectiva para llegar a un entendimiento entre el personal, ofreciendo distintas oportunidades o generar del conflicto algo constructivo para la institución.

En este orden de ideas, Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que :

"la facilidad o efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo". (p.358)

Causa de conflicto:

Para Daft y Marcic (2010), las causas de conflicto entre las personas dentro de una organización se dan por una serie de factores, entre los cuales se destacan:

- **Los recursos escasos:** el conflicto es inevitable cuando hay poco recursos de dinero, información y suministros, por parte de los gerentes en una organización.
- **Interrupciones de la comunicación:** una comunicación inadecuada causa malentendidos entre los individuos y equipos de trabajo, lo que puede originar conflicto en las organizaciones.
- **Choques de la personalidad:** se originan por desacuerdos o diferencia entre los individuos, también se da cuando las personas no se llevan bien.
- **Diferencias de metas:** el conflicto ocurre cuando los individuos tienen o buscan metas opuestas dentro de una organización.

Estilos de conflicto:

Bateman y Snell (2009), señala que en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones "inevitablemente enfrentan conflicto y deben decidir cómo manejarlos. El objetivo debería ser que los conflictos se vuelvan productivos, es decir, lograr que quienes estén involucrados crean que se han visto beneficiados y no perjudicados por el conflicto" (p.523).

Los individuos enfrentan los conflictos de distintas formas, ya que cada persona tiene su propio estilo, hay quienes buscan o se preocupan más por los intereses colectivos y otros por los intereses individuales. Es importante señalar, que los estilos personales de llevar los conflictos, según Bateman y Snell (2009), "se distinguen por la medida en que la gente lucha por satisfacer sus propias preocupaciones (dimensión asertiva) y cuándo se enfoca en satisfacer las preocupaciones de la otra parte (la dimensión cooperativa)" (p.524). Este autor señala, que los estilos de conflicto son:

- **Estilo Evasivo:** es cuando el conflicto es ignorado por la persona o le resta importancia a la situación problemática que se le está presentando, es decir, que en estas circunstancias la persona no hace nada para satisfacerse a sí misma ni a los demás.
- **Estilo Acomodo:** es la forma de enfrentar el conflicto mediante conductas cooperativas pero no asertivas.
- **Estilo Impositivo:** se origina por conductas firmes, es decir, que los individuos buscan alcanzar sus propios objetivos sin importarles las demás personas, recurriendo a lo represivo. Los gerentes actúan de forma amenazante u ocasionan castigos a sus subordinados por incumplimiento a sus intereses.
- **Estilo Conciliador:** ocurre cuando las personas se encuentran en un nivel intermedio de cooperación y asertividad. Se da cuando el gerente busca la opinión de los demás y tiende a percibir la colaboración en términos constructivo para la solución del conflicto.
- **Estilo Colaborador:** enfrenta el conflicto de manera cooperativa y asertiva, maximizar la satisfacción de ambas partes, en donde la relaciones interpersonales tienen un enfoque de ganar-ganar. Es importante señalar, que el gerente que pone en práctica este estilo es considerado eficiente y es evaluado su personal de manera favorable.

Negociación:

Luthans (2008), define la negociación como "un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes que no comparten preferencias idénticas. Es a través de la negociación que las partes deciden qué dará y recibirá cada una en su relación" (p.270). La negociación conlleva a la solución del conflicto, convirtiéndose en una habilidad gerencial logrando el éxito dentro de las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, Hellriegel y Slocum (2009), la negociación "es el proceso que dos o más personas, grupos interdependiente, que perciben que tienen metas comunes y metas contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo" (p. 369).

Estos autores señalan dos estrategias de negociación, entre las cuales son:

- **La negociación distributiva:** es una técnica de negociación tradicional, la cual consiste en ganar-perder, una de las partes gana y la otra pierde. En esta forma de negociación la comunicación es inadecuada, ya que surgen amenazas, distorsión en el proceso comunicativo, el gerente en algunas oportunidades para dar solución a un conflicto actúa con un estilo impositivo y en otros casos emplea un estilo conciliador.
- **La negociación integradora:** es la habilidad que se tiene para dar solución a un conflicto consiste en ganar-ganar de tal manera que las dos partes involucradas salgan beneficiadas, es cuando el gerente actúa con un estilo colaborador.

Mediación de conflictos:

Es una forma de dialogar o de comunicarse, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y darle solución a los diferentes conflictos que se puedan estar

presentando, donde están siendo afectadas dos o más personas y con la ayuda de una tercera persona que actúe de forma imparcial (mediador) llegaran a un acuerdo satisfactorio y de manera positiva.

El gerente educativo como líder de una organización, es el responsable de resolver los conflictos que se puedan presentar en la institución, actuando como mediador entre las partes involucradas, de tal manera que ambos individuos ganen en la solución de conflicto utilizando una comunicación eficiente y adecuada.

Es importante señalar, Hellriegel y Slocum (2009) mencionan algunas de las habilidades que debe tener el mediador:

- Diagnosticar el conflicto.
- Buscar el momento oportuno para discutir el problema o conflicto.
- Manifestar conformidad entre las partes involucradas.
- Brindar confianza y apoyo.

En este orden de ideas, estos autores señalan que el rol del mediador es:

- **Garantizar la motivación:** consiste en que las partes involucradas deben estar incentivadas a buscar una solución del conflicto.
- **Lograr el equilibrio de poder:** se origina cuando el poder de las personas no están en igualdad de condiciones, lo cual dificulta la comunicación y la confianza.
- **Confrontaciones:** es el proceso mediante el cual se trata de entender las diferencias en un conflicto, de manera que se coordinen las iniciativas positivas buscando la solución a dichos desacuerdos.

- **Dialogo abierto:** es el proceso mediante el cual el mediador busca desarrollar acuerdos, confianza y normas para que se propicie una comunicación efectiva en busca solventar desacuerdos.
- **Mantener un nivel óptimo de tensión:** se origina cuando en la mediación hay amenazas e incertidumbres, habrá poca motivación para encontrar la solución a los conflictos.
- **Confianza y aceptación:** el mediador para ser efectivo debe transmitir seguridad y aprobación las partes involucradas en el conflicto.

Fundamentación Teóricas:

Teorías del Comportamiento Organizacional:

Robbins (2004), señala que el comportamiento organizacional se encarga del "estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización" (p.8).

Por otra parte, Luthans (2008), define el comportamiento organizacional "como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones" (p.19).

Hellriegel y Slocum (2009), señalan que el comportamiento organizacional es el "estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, equipos y la organización" (p.4).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009), indica que el comportamiento organización "retrata la continua interacción y la influencia reciproca entre las personas y las organizaciones.... Es una disciplina académica que surgió como un

conjunto interdisciplinario de conocimiento para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones" (p.6).

De acuerdo con las definiciones y la semejanza entre los autores anteriormente citados, se tiene que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento e interacción de las personas, grupos o individuos con la finalidad de mejorar la efectividad dentro de una organización.

Según Robbins (2004) y Chiavenato (2009), coinciden que en el comportamiento organizacional se encuentra en tres niveles de análisis importante, entre los cuales se encuentran:

- **Nivel individual:** consiste en el entendimiento y orientación de la conducta del individuo, incluyendo los aspectos de aptitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje.
- **Nivel grupal:** consiste en el entendimiento y orientación de los grupos sociales de la organización, incluye el crecimiento y roles del equipo.
- **Nivel organizacional:** consiste en el entendimiento, orientación y conflictos organizativos, incluye el liderazgo, estructura, políticas y habilidades de recursos humanos.

Es importante resaltar, que en el presente estudio se destacaran las teorías que tengan relación con el nivel individual y grupal dentro de las organizaciones educativas y que se encuentren relacionadas con las variables en estudio. Es por ello que el gerente educativo debe comprender el comportamiento de las personas, según Chiavenato (2009), el comportamiento de individual tiene como principios básico lo siguiente:

- El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez difieren unos de otros.

- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.
- El hombre percibe y evalúa las experiencias.
- El hombre en el ámbito social interactúa con otros individuos a fin de mantener su bienestar psicológico.
- Las personas piensan su futuro y eligen su comportamiento.
- Las personas reaccionan de forma emocional.
- El hombre piensa y elige para alcanzar sus objetivos personales.

En este orden de ideas, Chiavenato (2009), se refiere a que un grupo "está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que hagan los demás..." (p.272). Indica que los grupos pueden ser:

- **Formales:** son los que están determinados por la estructura organizacional, con asignaciones de tareas que van encaminadas a los objetivos de la organización.
- **Informales:** son formaciones en el ambiente de trabajo, que dan respuesta a los contactos sociales dentro de la organización.

Teoría de la atribución:

Robbins y Coulter (2010), en la teoría de la atribución señalan "como juzgamos a las personas de formas distintas, dependiendo de qué significado le atribuimos a cierto comportamiento" (p.298).

Para Daft y Marcic (2010), señalan que la teoría de la atribución son "juicios en torno a lo que ocasiona el comportamiento de una persona, algo acerca de la persona o de la situación" (p.381).

En este orden de ideas, la teoría de la atribución se utiliza para evaluar cómo se distingue el comportamiento de los individuos y el de uno mismo, el cual se da por dos factores:

- **Atribuciones externas:** son las explicaciones a situaciones que ocasionó el comportamiento de una persona, es decir, elementos que se encuentran fuera de uno, donde el individuo percibe que no tiene responsabilidad y no tiene la posibilidad de manejar una situación.
- **Atribuciones internas:** se encuentran en el comportamiento característico de las personas, es decir, dentro de ellos mismos, el cual se obtiene un resultado positivo o negativo.

Se identifican tres factores que influyen dentro de las atribuciones, las cuales se encuentran:

- **Distintividad o diferenciación:** consiste en los diferentes comportamientos de una persona en distintas situaciones, siendo el comportamiento que se presenta en la persona de manera inusual, adquiriendo una atribución externa.
- **Consenso:** se da cuando el comportamiento las personas ante una misma situación, actúan de manera semejante, entonces la atribución que se espera es externa.
- **Consistencia:** es cuando una persona mantiene un mismo comportamiento a pesar del tiempo. En este caso las personas, por lo general, hacen atribuciones internas.

Teoría de la Motivación:

Bateman y Snell (2009), defines que la motivación es "la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos

involuntarios, como parpadear (tiene poco que ver con la administración) es motivación"(p.470). Es por ello, que todo individuo que trabaje motivado, desarrollara sus actividades con más entusiasmo para alcanzar las metas u objetivos dentro de una organización.

Los gerentes educativos deben ser motivadores efectivos y buscar que comportamientos motivan a su personal, de manera que:

- Se una a la organización.
- Se mantenga en la organización.
- Acudan a trabajar con regularidad.

Para Robbins y Coulter (2010), la motivación "se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta" (p.341).

Bateman y Snell (2009), Robbins Coulter (2010), coinciden en que las teorías contemporáneas de la motivación son: la teoría de establecimiento de metas, teoría del refuerzo, teoría de diseño de puestos, teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. A continuación se explicaran, las que tengan relación con la presente investigación.

Teoría de establecimiento de metas:

Bateman y Snell (2009), "es una teoría de motivación que establece que las personas tienen metas consientes que la vigorizan y que dirigen sus pensamientos y conductas hacia un fin específico" (p.471). Establecer metas indica que las personas tienen control de su desempeño, así como de los objetivos de comportamiento cooperación y trabajo en equipo.

Los gerentes educativos al establecer metas que motivan de forma significativa, producen un desempeño sobresaliente de su personal y ganas de triunfar en la organización.

Para Robbins y Coulter (2010), en la teoría de establecimiento de metas, señalan que "las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles" (p.345).

En la teoría de establecimiento de metas, implica que las personas tienen un compromiso y a su vez una autoeficacia con el objetivo o meta alcanzar:

- **El compromiso:** se da cuando las metas se hacen públicas, cuando la persona tiene el control interno y los objetivos los establece él mismo sin que se las asignen.
- **La autoeficacia:** es cuando la persona es capaz de desarrollar una actividad con eficiencia y confianza, logrando el éxito en la tarea.

Teoría del Refuerzo:

Robbins y Coulter (2010), indica que la teoría del refuerzo consiste en que "el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llama reforzamiento" (p.347).

Bateman y Snell (2009), señalan cuatro formas clave de responder a un comportamiento que pueden estimularlo o inhibirlo, los cuales son:

- **Refuerzo positivo:** consiste en la aplicación de estímulos que aumenten las probabilidades de que una persona repita cierta conducta.
- **Refuerzo negativo:** retira u oculta una consecuencia indeseable, es decir, se da la eliminación o contención de un estímulo inconveniente.
- **Castigo:** se da cuando se aplica una sanción, la cual es la aplicación efectiva del refuerzo negativo.
- **Extinción:** retirar o no aplicar un refuerzo, cuando esto ocurre, la motivación se reduce y el comportamiento se extingue o se elimina.

Es importante señalar, que los refuerzos positivos y negativos son de gran utilidad para las personas que los reciben, ya que la persona gana algo o evita comportamientos inadecuados. Por otra parte, el castigo y la extinción, son respuestas negativas para los individuos que la reciben, se reduce la motivación.

Es por ello, que el gerente educativo al aplicar la teoría del refuerzo, influye en el comportamiento de sus empleados, si utiliza reforzamientos positivos para alcanzar acciones que contribuyan a las metas de la organización; el gerente debe eliminar los castigo y la extinción, ya que son refuerzos negativos y ocasionan comportamientos no deseables y perjudica la institución.

Teoría de liderazgo:

Robbins y Coulter (2010), señalan que un líder es una persona que puede influir en los demás y poseer autoridad gerencial y el liderazgo es el "proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas" (p. 370).

Los gerentes educativos, debe tener la habilidad de poder influir sobre las personas que están a su cargo, con la finalidad de obtener cambios con un mismo propósito y finalidad que beneficien a la organización para la cual trabajan.

Bateman y Snell (2009), señalan los estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran:

- **Liderazgo Carismático:** es una persona que es dominante, confía en sí misma, está convencida de la rectitud moral de sus propias creencias y es capaz de despertar una sensación de entusiasmo y aventura en sus seguidores.
- **Liderazgo Transformacional:** es un líder que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo.
- **Liderazgo de Servicio:** va más allá de sus intereses personales para servir a otros, brindando beneficios materiales y emocionales.
- **Liderazgo Moral:** son líderes que se esfuerzan por tomar las decisiones correctas con base a la moral, buscan un comportamiento justo, honesto y decente.

Teoría del Conflicto:

La teoría del conflicto tiene tres enfoques, entre los cuales se encuentran:

- **Enfoque tradicional del conflicto:** surge como resultado de la mala comunicación entre los individuos y por la falta de los directivos en sus responsabilidades.
- **Enfoque de las relaciones humanas:** surge en las organizaciones como algo normal e inevitable, los cuales pueden convertirse de forma positiva obteniendo un mejor desempeño en la organización.
- **Enfoque del conflicto interactuante:** es uno de los enfoque más recientes, el cual consiste en que el conflicto es necesario en las organizaciones para que estas se vuelvan de manera más eficientes.

Teoría de Comunicación:

Teoría de la Acción Comunicativa de Jurgen Habermas:

Es una teoría de la sociedad moderna construida en una estructura conceptual ofrecida por la teoría del lenguaje. Expone la representación del uso comunicativo de un lenguaje proposicional articulado, el hecho de hablar es consecuencia del acto comunicativo de oraciones. Estos actos se presentan en tres componentes:

- **Componente proposicional:** se refiere a la exposición de estado de las cosas, donde debe existir un conocimiento compartido del contexto en el proceso de comunicación, con la finalidad de llegar a un acuerdo, o se produce una discusión, ya que las pretensiones de validez van conectadas internamente con la razón.
- **Componente ilocucionario:** es el adecuado para establecer las relaciones interpersonales. Donde se establece la relación entre el hablante y el oyente, el emisor propone una emisión del mensaje que el oyente pueda aceptar o no, para que tal aceptación se produzca y se llegue a un acuerdo es necesario que ambos interlocutores comprendan de la misma forma la transmisión del mensaje.
- **Componente lingüístico:** se manifiesta mediante la expresión del hablante e indican sus intenciones mediante el proceso de la comunicación, con el fin de llegar a un entendimiento.

Es importante señalar que todo acto de hablar tiene tres aspectos de validez diferentes:

- **Verdad:** es la relación de la proposición de existencia del contenido proposicional.

- **Rectitud:** es la vinculación con el contexto normativo de la manifestación.
- **Veracidad:** respecto a la intención del hablante.

Bases Legales:

Son las normas, reglamentos o leyes que sustentan el tema de investigación. El presente estudio está sustentado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009):

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actuación permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Según este artículo, la educación debe estar a cargo de personas con una trayectoria ejemplar ante la sociedad, los docentes deben estar en constante actualización y en su rol de líder tomar las decisiones correctas en un nivel acorde con su elevada misión.

Ley Orgánica de Educación (2009):

Artículo 6:

El estado, a través de los órganos nacionales con competencias en materia educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo.

En consecuencia: **en el numeral 2:** regula, supervisa y controla.

Literal h: La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones, centros o espacios educativos oficiales y privados del subsistema de educación básica, con el objeto de garantizar procesos para la enseñanza y el aprendizaje en el Sistema Educativo, con pertinencia social, de acuerdo con lo establecido en la ley especial que rige la materia.

Según este artículo, la educación debe estar en manos de personas preparadas académicamente, para garantizar el correcto funcionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Artículo 37:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

Artículo 38:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

De acuerdo a estos artículos, el docente debe estar en constante preparación y actualización, en el cual el estado debe garantizar la formación de los docentes a través de proyectos con la finalidad de crear una sociedad reflexiva.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000):

Artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

De este artículo se desprende, que la base fundamental del gerente educativo en su rol de líder, es asegurar a su docentes tengan un ambiente laboral con condiciones favorables y a su vez cuente con recursos materiales para mejorar el desempeño laboral, para evitar conflictos a nivel organizacional.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA E.T. SIMÓN BOLIVAR

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Comunicación efectiva	Es un componente fundamental de la efectividad gerencial y un correcto desempeño en el trabajo. Es el medio principal por el cual los gerentes educativos se encargan de funciones claves como: transferencia de información, tomar decisiones de grupo, compartir una visión, coordinar individuos y grupos de trabajo dentro de la organización, contratar y motivar empleados y dirigir equipos.	Habilidad comunicativa	-Comunicación Oral. -Comunicación No Verbal. -Comunicación Escrita. -Escucha Activa. -Escucha Empática. -Retroalimentación Constructiva.	1 2 3 4 5 6
		Funciones de la comunicación	-Control. -Motivación. -Expresión Emocional. -Información.	7 8 9 10
		Canales formales de comunicación	-Descendente. -Ascendente. -Horizontal.	11 12 13
		Barreras de la comunicación efectiva	- Percepción. -Elección del medio equivocado - Semánticas -Señales Inconsistentes.	14 15 16 17
Resolución de conflictos	Es un proceso mediante el cual el gerente educativo enfrenta una situación problemática y se convierte en un negociador / mediador para ayudar a las partes involucradas a resolver el conflicto, favoreciendo el ambiente laboral.	Causas de conflicto	-Recursos Escasos. -Interrupción de la Comunicación. -Choques de Personalidad. -Diferencia de Metas	18 19 20 21
		Estilos de conflictos	-Evasión -Acomodo -Impositivo -Conciliador -Colaboración	22 23 24 25 26
		Negociación	-Distributiva -Integradora	27 28
		Mediación	-Garantiza la Motivación. -Equilibrio de Poder. -Confrontaciones. -Dialogo Abierto. -Nivel Óptimo de Tensión -Confianza y Aceptación	29 30 31 32 33 34

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de un trabajo de investigación se fundamenta en los pasos a seguir desde que se inicia la investigación hasta que culmina.

Para Finol y Camacho (2008), el marco metodológico indica "como se realizara la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, valides y confiabilidad, técnicas para la recolección de datos" (p.60).

En el mismo orden de ideas, Arias (2006), el marco metodológico es el "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis" (p.18).

Tipo de investigación:

Todo objeto en estudio se identifica con un tipo de investigación, independientemente de la clasificación, para Arias (2006), "todos son tipos de investigación y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase" (p. 23).

Por lo antes señalado, según las características del problema de este estudio, se presente una investigación es de tipo descriptiva. Arias (2006), señala que la investigación descriptiva consiste:

"en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer se estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere" (p.24).

Para Hernández, Fernández y Bautista (2010), la investigación descriptiva consiste en "buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describir tendencias de un grupo o población" (p.80).

Diseño de investigación:

Se realiza con la finalidad que el investigador recolecte información necesaria para responder a las interrogantes del objeto en estudio, el cual se realiza mediante una selección del diseño de la investigación. Arias (2006), "el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio" (p.23).

En este orden de ideas, Arias (2006), el diseño de investigación "es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental" (p.26). De acuerdo con la cita, la investigación puede ser:

- **Documental:** se basa en el indagar o buscar datos secundarios de fuentes documentales (impresas, electrónicas o audiovisuales) para luego ser interpretados o analizados.
- **De campo:** se basa en recopilar datos directamente con los sujetos en estudio, donde ocurre la realidad que se desea estudiar, sin que el investigador altere los resultados obtenidos.

- **Experimental:** consiste en someter el objeto en estudio a determinadas situación (variable independiente) y observar las consecuencias que se causan (variable dependiente).

Por lo antes mencionado, el presente estudio está centrado en una investigación de campo, la cual Arias (2006) señala que es:

"Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes .De allí su carácter de investigación no experimental" (p. 31).

En este orden de ideas, esta investigación se caracteriza por un diseño transeccional o transversal, ya los datos se recolectarán en un solo momento. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), "los diseños de investigación transeccional o transversal son aquellas investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado" (p.151).

Población y muestra:

Arias (2006), la población "es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p.81). De acuerdo con la cita, la población puede ser:

- **Población finita:** es el conjunto donde se conoce la cantidad de unidad que la integran y existe un registro documental de dichas unidades.

- **Población infinita:** es donde se desconoce el total de los elementos que la conforman, no existe un registro documental de éstos formal a que su elaboración sería prácticamente imposible.
- **Población accesible o muestreada:** es la fracción finita de la población a la cual se tiene realmente acceso y se extrae una muestra representativa.

Por lo antes señalado, el tipo de población en la presente investigación es accesible o muestreada, constituida por 32 docentes de aula que se encuentran activos en el turno de la mañana.

Cuadro I

DOCENTE DE AULA	
ACTIVO	53
INACTIVO	24
TOTAL	77

Cuadro III

TURNO DE DOCENTES ACTIVOS	
MAÑANA	32
TARDE	21
TOTAL	53

Fuente: Pérez, D. (2015)

Para Arias (2006), la muestra "es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83). Este autor señala que el muestreo se clasifica en:

- **Probabilístico o aleatorio:** es el proceso en el que se conoce la población que tiene cada elemento de integrar la muestra. Se clasifican en: azar, simple, sistemático, por conglomerado y estratificado.
- **No probabilístico:** es el proceso de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. Se clasifica en: causal, intencional, por cuotas.

En esta investigación, la muestra es de tipo no probabilístico intencional, ya que se escogerán los docentes de aula que trabajan en el turno de la mañana. Para Arias

(2006), en el muestro intencional "los elementos son escogidos con base en criterio o juicio preestablecidos por el investigador" (p.85).

Para el cálculo o selección de la muestra, Palella y Martins (2006), señala que "la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce la manera más exacta posible" (p.119), y que la muestra debe ser del 10%, 20%, 30%, 40% de manera que sea la más representativa a la población existente.

Por lo dicho anteriormente, se tomara el 40% de la población de docentes activos del turno de la mañana, obteniendo como muestra un resultado de 13 docentes de la E.T. Simón Bolívar.

Cuadro III

Calculo de la muestra	
Población (N)	32
Muestra (n)	
Formula	$n = N \times 40\%$
$n = N \times 40\%$ \leftrightarrow $n = 32 \times 40\%$ n= 13 docentes	

Fuente: Pérez, D. (2015)

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos:

Arias (2006), plantea que "se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p.67). Este autor define, que un "instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.69).

En la presente investigación, el instrumento de recolección de datos utilizada será el cuestionario. Arias (2006), señala que el cuestionario " es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (p.74).

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que el cuestionario "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p.217). En la investigación en estudio, para la obtención de los resultados se aplicara una encuesta adecuada con la Escala de Liker, que según estos autores, "se define como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías" (p.245).

El cuestionario a utilizar será de tres alternativas de respuestas policotómicas: siempre (S), algunas veces (AV), nunca (N).

Validez y Confiabilidad del Instrumento:

Para Hernández, Fernández y Bautista (2010), la validez es el "grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 201). Las cuales se dan por la validez de: contenido, criterio, constructo y de expertos.

- **Validez de contenido:** establece la calidad del contenido específico de lo que se está midiendo en el instrumento.
- **Validez de criterio:** se da al momento de validar el instrumento de medición al compararlo con algún criterio extremo que pretende medir lo mismo.
- **Validez de constructo:** representa el éxito del instrumento con relación al contenido teórico. Es importante señalar, que el constructo es la variable medida.

- **Validez de los expertos:** consiste en seleccionar un número de personas experta en metodología de investigación, de forma impar (3 ó 5), los cuales tendrán la tarea de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento que se aplicara para el objeto en estudio , el cual debe estar relacionado con los objetivos de la investigación.

Por lo mencionado anteriormente, la validez del instrumento de la presente investigación, se realizó mediante la validación de contenido, constructo y de expertos, así mismo el instrumento fue sujeto a la opinión de tres expertos en el tema.

Confiabilidad:

Hernández, Fernández y Bautista (2010), la confiabilidad es "el grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes" (p.200). En otras palabras, la confiabilidad es el grado en que su aplicación frecuente al mismo grupo u objeto se obtendrán los resultados iguales.

Para este trabajo de investigación, en el cálculo del coeficiente de la confiabilidad, el instrumento será sometido al Alfa de Cronbach.

En tal sentido, Hernández, Fernández y Bautista (2010), el Alfa de Cronbach el cual " produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno represente un máximo de confiabilidad. Cuando más se acerca al coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición" (p.207). Los criterios para la confiabilidad del instrumento, según Paleta y Martins (2006), se tienen lo siguiente:

RANGO	CONFIABILIDAD
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 (2006: p.181)

En este orden de ideas, la formula a utilizar para el cálculo de Alfa de Cronbach es la siguiente:

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems.

1 = Constante.

S_i = Sumatoria de la varianza.

S_T = Sumatoria de la varianza total del instrumento.

Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

COEFICIENTE DE ALFA DE
CRONBACH

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

$\alpha = \{ [34 / (34-1)] * [1 - (9,622 / 58,933)] \} =$

$\alpha = 1,03 \times 0,84$
 $\alpha = 0,9$ de confiabilidad Muy Alta

DATOS:
K = 34
 $\sum S_i^2 = 9,622$
 $S_T^2 = 58,933$

Se Sustituyen los datos

Técnicas de recolección de datos:

Luego de haber aplicado el instrumento, los datos fueron analizados mediante una estadística descriptiva, es decir, que se describieron los resultados que se obtuvieron para cada una de las variables en estudio.

La información obtenida se presentó en catorce (14) tablas y catorce (14) gráficos, las cuales permiten visualizar las respuestas expresadas por los docentes para cada ítem en forma de frecuencia y porcentaje.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis descriptivo:

Con la finalidad de determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente educativo en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar, se empleó un instrumento basado en un cuestionario adaptado a la Escala de Liker, dichas alternativas de respuesta fueron: Siempre (1), Algunas Veces (2) y Nunca (3), el cual fue aplicado a los docentes de dicha institución, tomando una muestra de trece (13) docentes activos que laboran en el turno de la mañana, considerando las variables de: Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, fueron procesados y analizados mediante la estadística descriptiva presentada en tablas y gráficos elaborados en forma de frecuencia y porcentajes, relacionando los ítems con su respectivo indicador y obteniendo una relación clara entre las variables. En el análisis de los resultados obtenidos se consideraron las puntuaciones más altas.

Luego se procedió a interpretar cada uno de los ítems que proporcionaron los docentes encuestados, representados por trece (13) docentes, conjuntamente con el basamento teórico que sustenta dicha investigación.

Es importante señalar, que al finalizar este capítulo se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En último lugar, se encuentran las referencias bibliográficas consultadas y los anexos que complementan el desarrollo de la investigación.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Habilidad comunicativa.

Ítems: 1, 2 y 3

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

1) Tiene habilidades en la transmisión de mensajes claros y coherentes en forma oral.

2) Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherente con el mensaje que transmite.

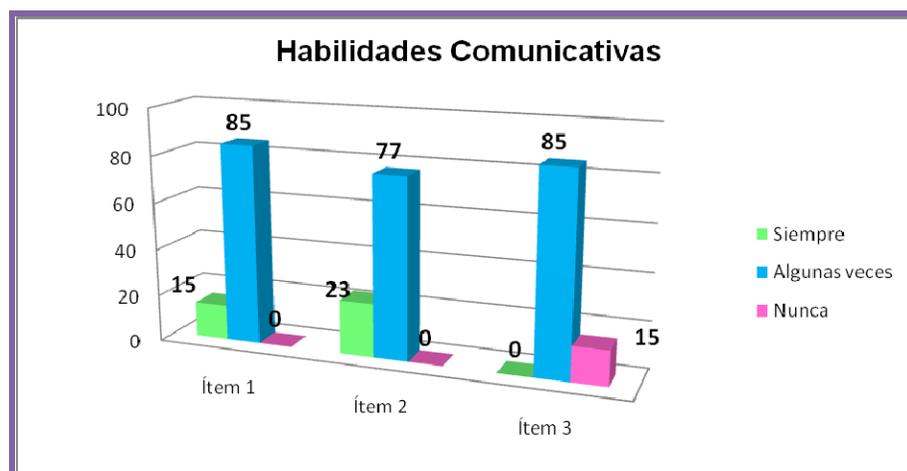
3) Demuestra habilidades de redacción, en la comunicación escrita (memorandos, informe).

TABLA N° 1

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 1	2	15	11	85	0	0	13	100
Ítem 2	3	23	10	77	0	0	13	100
Ítem 3	0	0	11	85	2	15	13	100

Fuente: Pérez (2015)

GRÁFICO N° 1



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 1

En cuanto a la variable de Comunicación Efectiva, cuyo indicador es la Comunicación Oral en el ítem 1, cuando se realizó la consulta a los docentes con respecto al Gerente Educativo: *Tiene habilidades en la transmisión de mensajes claros y coherentes en forma oral*, 85 por ciento de los docentes manifestó que "algunas veces", mientras que 15 por ciento de los mismos considera que "siempre", tiene esta habilidad.

Del mismo modo, en el indicador de la Comunicación No Verbal cuyo ítem es el n° 2, en donde se consulto con respecto al Gerente Educativo: *Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherente con el mensaje que transmite*, 77 por ciento de los encuestado alegaron que "algunas veces" posee esta habilidad comunicativa y 23 por ciento manifestaron que "siempre".

En relación, con el indicador de la Comunicación Escrita en el ítem n° 3, en donde se consulta a los docentes con respecto al Gerente Educativo: *Demuestra habilidades de redacción, en la comunicación escrita (memorandos, informe)*, 85 por ciento de los encuestados opina que "algunas veces" y 15 por ciento manifestó que "nunca".

Con relación a los resultados obtenidos en los ítems 1, 2 y 3 se puede evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados manifiestan que el Gerente Educativo "algunas veces" tiene habilidades comunicativas de manera oral, no verbal y escrita para transmitir mensajes claros y convincentes. Es decir, que el Gerente Educativo algunas veces presenta debilidad en la transmisión de mensajes claros y coherentes, en su lenguaje corporal y en la redacción de memorandos e informes.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados"(p.315).

Es por ello, que la comunicación se da con el fin de desarrollar una mejor comprensión o capacidad de formar frases gramaticales en la transmisión de ideas, para el entendimiento entre los individuos.

Cabe destacar que uno de los principales problemas que se enfrenta en la E.T. Simón Bolívar incide en que algunas veces hay inconvenientes en el proceso de comunicación del Gerente Educativo con sus docentes, cuando la principal habilidad que debería tener todo gerente o líder en una organización sería poseer una buena comunicación con su personal en cualquier circunstancia. En tal sentido, Maxwell (2007) plantea:

"desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje" (p.21)

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Habilidad comunicativa.

Ítems: 4, 5 y 6

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

4) Expresa una información, escucha con atención e interpreta el mensaje de manera correcta.

5) Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor, percibiendo sus emociones.

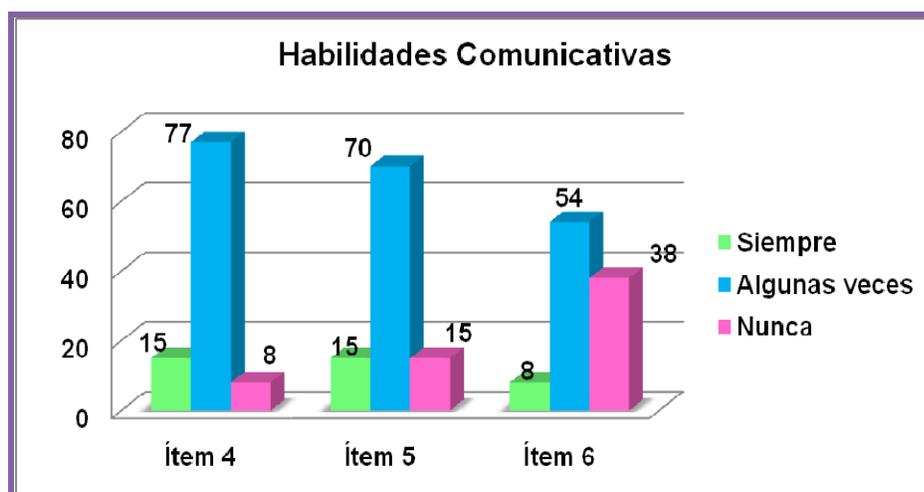
6) Proporciona la retroalimentación, señalando lo que se debe mejorar de manera respetuosa.

TABLA N° 2

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 4	2	15	10	77	1	8	13	100
Ítem 5	2	15	9	70	2	15	13	100
Ítem 6	1	8	7	54	5	38	13	100

Fuente: Pérez (2015)

GRÁFICO N°2



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 2

En la variable Competencia Comunicativa, cuyo indicador Escucha Activa en el ítem 4, cuando se consulto a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Expresa una información, escucha con atención e interpreta el mensaje de manera correcta*, 77 por ciento de los encuestados manifestó que "algunas veces", 15 por ciento "siempre" y 8 por ciento consideran que "nunca" escucha con atención la totalidad del mensaje emitido.

En el ítem 5, en cuanto al indicador Escucha Empática, cuando se les pregunto a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor, percibiendo sus emociones*, 70 por ciento respondió que "algunas veces" , 15 por ciento "siempre" y el otro 15 por ciento expresa que "nunca" escucha con la finalidad de entender el punto de vista de la otra persona.

Mediante los resultados obtenidos, se evidencia que la habilidad comunicativa de la escucha activa del ítem 4 y escucha empática del ítem 5 con relación al Gerente Educativo, más de la mitad de los docentes encuestados piensan que "algunas veces" escucha con atención el mensaje que se la transmite y de entender al emisor, se observa significativamente que el gerente educativo aunque posee estas destrezas debe desarrollarlas más, ya que estas habilidades comunicativas son claves para que todo gerente comprenda el punto de vista de la otra persona e intérprete los significados de forma correcta de los mensajes que se le transmite.

En tal sentido, Daft y Marcic (2010) plantean " que las habilidades para escuchar influyen en la calidad de las relaciones entre los gerentes y subordinados" (p.493). Así mismo, Robbins y Coulter (2010) plantean que "la capacidad de escucha activamente mejora si se desarrolla empatía con el emisor, es decir, si nos ponemos en la posición del emisor" (p.322).

En cuanto al ítem 6, cuyo indicador es Retroalimentación Constructiva, en donde fueron consultados los docentes en relación al Gerente Educativo: *Proporciona la retroalimentación, señalando lo que se debe mejorar de manera respetuosa*, 54 por ciento expresa que "algunas veces" , 38 por ciento "nunca" y 8 por ciento "siempre" aporta una retroalimentación.

En este ítem se evidencia, que más de la mitad de los docentes considera que "algunas veces" hay una retroalimentación constructiva, la cual es de gran importancia ya que a través de esta el receptor analiza para contribuir y mejorar algunos comportamientos favorables o no favorables para la institución.

En relación a esto Hellriegel y Slocun (2009), señalan que la retroalimentación constructiva, "es cuando las personas proporcionan una retroalimentación comparten con otros lo que piensan y sienten respeto por ellos" (p.328).

Se puede afirmar que en la E.T. Simón Bolívar el Gerente Educativo tienen que afianzar las habilidades de escucha activa, empática y retroalimentación constructiva, ya que estas son unas de las habilidades más significativa del gerente o líder relacionadas directamente con la comunicación efectiva la cual debe funcionar de manera respetuosa en toda organización para una sana convivencia.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Funciones de la comunicación.

Ítems: 7 y 8

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

7) Realiza y explica normas que se deben seguir en la institución.

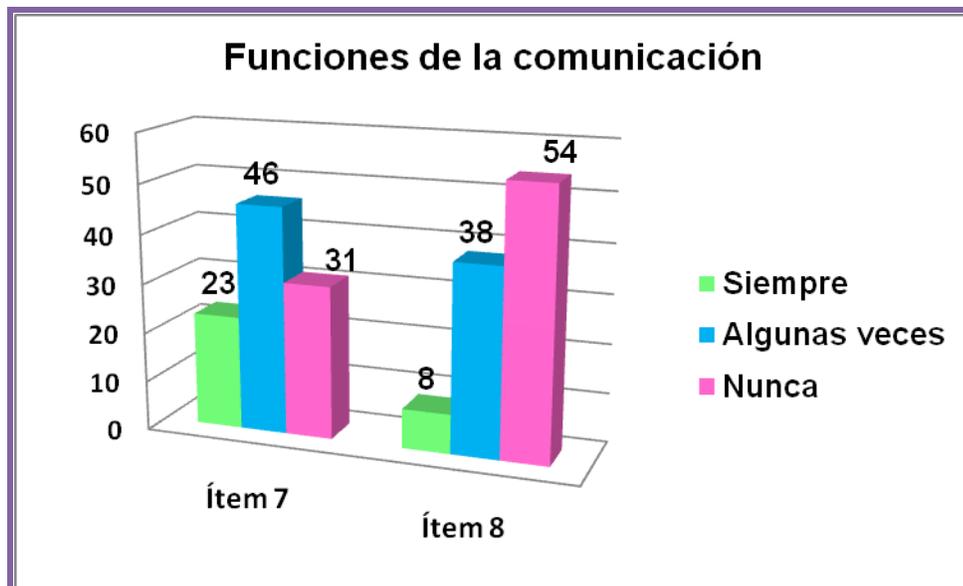
8) Felicita a su personal, motivándolo a optimizar su desempeño laboral.

TABLA N° 3

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 7	3	23	6	46	4	31	13	100
Ítem 8	1	8	5	38	7	54	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 3



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 3

En la variable Comunicación Efectiva, cuyo indicador es Control de las funciones de la comunicación, en el ítem 7, se consulto a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Realiza y explica normas que se deben seguir en la institución*, 46 por ciento manifiesta que "algunas veces", 31 por ciento afirma que "nunca" y 23 por ciento restante expresa que "siempre" explica normas que se deben seguir en la institución.

En este ítem se evidencia, que menos de la mitad de los docentes encuestados opinan que el Gerente Educativo "algunas veces" realiza y explica normas a seguir dentro de la institución; es relevante señalar que el gerente es el encargado de difundir o comunicar los lineamientos, formas de comportamiento que se deben cumplir, ya que la falta de seguimiento o control con frecuencia puede causar daños irreparables en la organización.

Es importante señalar, que para Bateman y Snell (2009) el gerente o líder es el encargado de "dirigir las actividades de los individuos hacia el cumplimiento de las metas de la organización" (p.574).

Así mismo, Robbins y Coulter (2010), plantean "que cuando se solicita que los empleados sigan la descripción de su puesto o que observen las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control" (p. 316)

En el ítem 8, en el indicador Motivación de las funciones de la comunicación, cuando se consulta ha los docentes sobre el Gerente Educativo: *Felicita a su personal, motivándolo a optimizar su desempeño laboral*, 54 por ciento opina que "nunca", 38 por ciento "algunas veces" y 8 por ciento "siempre" felicita a su personal.

Mediante los resultados obtenidos en el ítem 8, se observa que más de la mitad de los docentes encuestados, manifiesta que el Gerente Educativo "nunca" motiva a su personal para optimizar su desempeño laboral, cuando es el gerente que debe motivar a sus subordinados para que estos asistan a trabajar con regularidad y se mantengan unidos con el fin de alcanzar las metas deseadas para el mejor funcionamiento de la institución.

Al respecto Bateman y Snell (2009), señalan que "una persona altamente motivada trabaja más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva" (p. 470).

Robbins y Coulter (2010), plantean que "el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación" (p.316).

Se evidencia que los docentes encuestados de la E.T. Simón Bolívar opinan que el gerente educativo solo "algunas veces" o "nunca" pone en práctica las funciones de control y motivación del desempeño, las cuales debe mejorar ya que son de gran importancia porque a través de estas funciones los docentes obtienen una retroalimentación en la realización de su trabajo y puede fluir una comunicación efectiva entre el director y los docentes de dicha organización.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Funciones de la comunicación.

Ítems: 9 y 10

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

9) Da oportunidad para que el personal le exprese sus sentimientos (frustraciones o emociones).

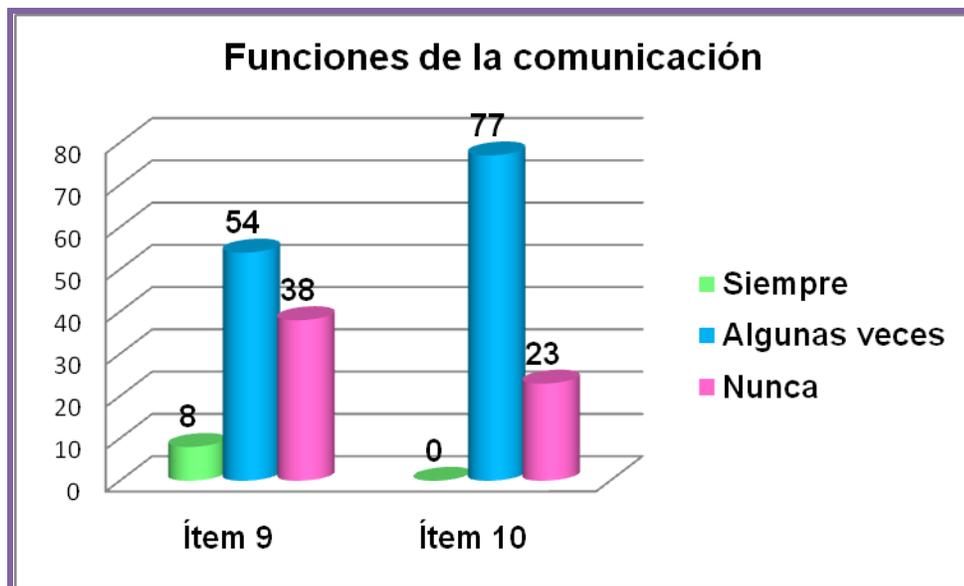
10) Informa al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución.

TABLA N° 4

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 9	1	8	7	54	5	38	13	100
Ítem 10	0	0	10	77	3	23	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 4



Fuente: Pérez (2015)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 4

Para la variable Comunicación Efectiva, en el indicador Expresiones Emocionales de las funciones comunicativas, en el ítem 9, cuando se consulto a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Da oportunidad para que el personal le exprese sus sentimientos (frustraciones o emociones)*, 54 por ciento manifiesta que "algunas veces", 38 por ciento que "nunca", mientras que 8 por ciento "siempre" da esta oportunidad.

Para Robbins y Coulter (2010), señalan que la "comunicación tiene lugar dentro de un grupo, es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción" (p.316). La comunicación es el comienzo de toda interacción a nivel social para satisfacer las necesidades que se puedan presentarse en la institución.

En el ítem 10, en el indicador Información como Función de la Comunicación, cuando se consulto a los docentes con respecto al Gerente Educativo: *Informa al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución*, 77 por ciento opina que "algunas veces" y 23 por ciento expresan que "nunca" informa al personal docente.

Cabe destacar que Aquino, Vola, Arecco y Aquino (2010) señalan que:

"Es importante analizar qué cantidad de información se dará al trabajador, ya que cada uno cuenta con un grado de madurez, antigüedad en el puesto, inteligencia y aptitudes distintas; lo que para un trabajador es imprescindible conocer, para otros puede ser desalentador, desmotivante, porque tal vez necesite un grado de independencia mayor"(p.46).

Mediante los resultados obtenidos en la E.T Simón Bolívar se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados opina que el Gerente Educativo "algunas veces" cumple con las funciones de la comunicación en el indicador de las expresiones emocionales e información, el gerente debe tener claro que todo grupo debe estar informado de las actividades, metas u objetivos que se vayan a desarrollar en la institución con el fin de cumplir con las necesidades de la misma.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Canales formales de la comunicación.

Ítems: 11, 12 y 13

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

11) Da instrucciones por diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.

12) Reconoce y acepta las inquietudes del personal cuando conversan en la dirección.

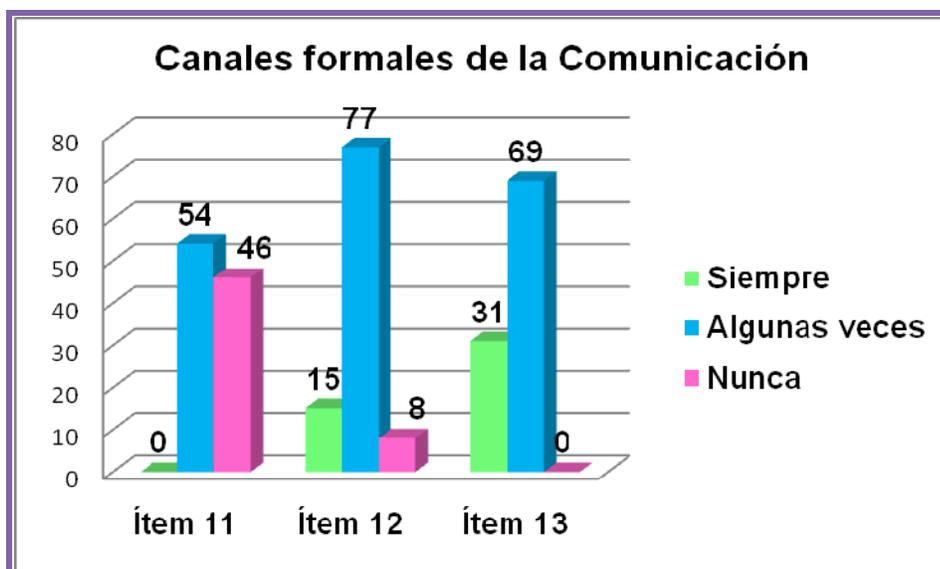
13) Brinda información y solicita apoyo de las coordinaciones para alcanzar metas.

TABLA N° 5

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 11	0	0	7	54	6	46	13	100
Ítem 12	2	15	10	77	1	8	13	100
Ítem 13	4	31	9	69	0	0	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 5



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 5

En la variable de Comunicación Efectiva, cuyo indicador es Comunicación Descendente, en el ítem 11, cuando se consulto a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Da instrucciones por diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular*, 54 por ciento expresa que "algunas veces", 46 por ciento opina que "nunca".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados manifiestan que el gerente educativo se comunica para dar instrucciones precisas con el fin de que sus subordinados estén informados de los nuevos objetivos para el beneficio de la organización.

En tal sentido Bateman y Snell (2009) señala que la comunicación descendente,

"es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. La comunicación descendente que brinda información relevante mejora la identificación del empleado con la compañía, las actitudes solidarias y las decisiones consistentes con los objetivos de la organización" (p. 555)

En el ítem 12, en el indicador Comunicación Ascendente, cuando se consulta a los docentes con respecto al Gerente Educativo: *Reconoce y acepta las inquietudes del personal cuando conversan en la dirección*, 77 por ciento manifiesta que "algunas veces", 15 por ciento opina que "siempre" y 8 por ciento que "nunca" acepta inquietudes del personal.

Mediante los resultados obtenidos, se evidencia que más de la cuarta parte de los docentes encuestados expresan que "alguna vez" el gerente educativo permite que sus subordinados le lleven sus inquietudes y quejas a la dirección, lo cual evidencia

poco interés por su personal y de obtener posibles soluciones a los problemas que se puedan presentar en la organización.

Al respecto, Daft y Marcic (2010) señalan que los gerentes o líderes de una organización presentan barreras de retroalimentación en la comunicación "porque no quieren escuchar información negativa" (p.498).

En el ítem 13, cuyo indicador es la Comunicación Horizontal, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Brinda información y solicita apoyo de las coordinaciones para alcanzar metas*, 69 por ciento opina que "algunas veces" y 31 por ciento "siempre" solicita apoyo de las coordinaciones.

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados opinan que "algunas veces" el director trabaja en conjunto con las coordinaciones para organizar actividades que vayan a beneficio de la institución. Así mismo, Daft y Marcic (2010) afirman que la comunicación horizontal "tiene el propósito no solo de informar sino también solicitar respaldo y coordinar actividades" (p. 498).

Al respecto Bateman y Snell (2009), señala que la comunicación horizontal "ocurre entre gente que se encuentra en el mismo equipo de trabajo o en diferentes departamentos" (p.560).

En vista de los resultados obtenidos se puede afirmar que el Gerente Educativo debe utilizar con más veracidad los canales regulares de la comunicación, ya que son de gran importancia para el desarrollo de la organización en cuanto al trabajo en equipo para afianzar esfuerzos y tener apoyo en cualquier decisión que se pueda tomar.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Barreras de la comunicación efectiva.

Ítems: 14 y 15

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

14) Acepta las opiniones, ideas o sugerencias del personal, así no esté de acuerdo.

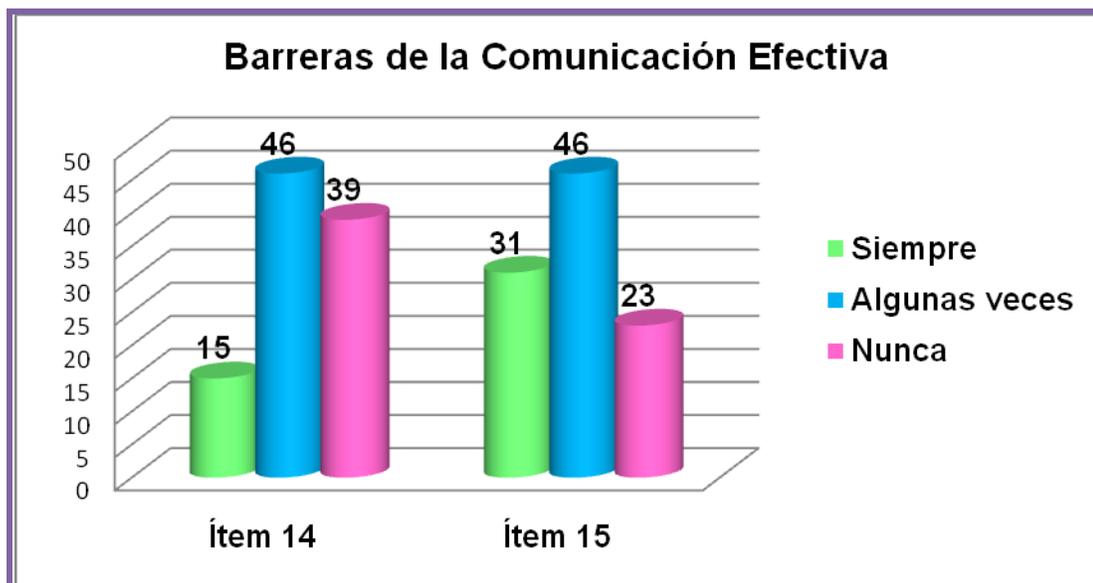
15) En el momento de conversar de temas difíciles lo realiza de forma personal (cara a cara).

TABLA N° 6

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 14	2	15	6	46	5	39	13	100
Ítem 15	4	31	6	46	3	23	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 6



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 6

En la variable de la Comunicación Efectiva, en el indicador Percepción como Barrera de la Comunicación Efectiva, en el ítem 14, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Acepta las opiniones, ideas o sugerencias del personal, así no esté de acuerdo*, 46 por ciento expresa que "algunas veces", 39 por ciento "nunca" y 15 por ciento opina que "siempre".

Es importante señalar, que menos de la mitad de los docentes encuestados expresan que el gerente educativo solo "algunas veces" acepta las opiniones o sugerencias del personal y son afectadas las relaciones interpersonales produciéndose barreras en la comunicación.

En tal sentido Koontz y Weihrich (2003), expresa que la empatía "es la capacidad de comprender los sentimientos de los demás y de manejar los aspectos emocionales de la comunicación" (p.387).

Para Daft y Marcic (2010) , considera que las percepciones "evitan que las personas modifiquen o alteren sus opiniones. Si la mente de una persona está decidida antes de que la comunicación comience, la comunicación fracasa" (p.506).

En el ítem 15, cuyo indicador es Elección del Medio Equivocado como barrera de la comunicación, cuando se consulto a los docentes con respecto al Gerente Educativo: *En el momento de conversar de temas difíciles lo realiza de forma personal (cara a cara)*,46 por ciento expresa que "algunas veces", 31 por ciento "nunca" y 23 por ciento opina que "siempre".

Se observa que menos de la mitad de los docentes manifiestan que el gerente educativo solo "algunas veces" dialoga de temas difíciles o no escoge el medio de

comunicación adecuado generando problemas en la comunicación y en el mensaje que desea transmitir.

Al respecto, Daft y Marcic (2010), señala que "cuando el mensaje es emocional, es mejor transmitirlo cara a cara, más que por escrito. El mensaje por escrito es altamente riesgoso para discutir temas difíciles porque carece de la capacidad de rápida retroalimentación y múltiples señales" (p. 507) .

Mediante los resultados obtenidos, se observa que el gerente educativo de la E.T. Simón Bolívar presenta dificultades en el proceso de una comunicación efectiva, ya que los docentes expresan que existen inconvenientes en cuanto a la percepción porque muchas veces no acepta los puntos de vista de otras personas y selecciona el medio o canal equivocado para transmitir los mensajes.

Variable: Comunicación efectiva.

Dimensión: Barreras de la comunicación efectiva.

Ítems: 16 y 17

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

16) Se comunica de forma clara y coherente con su personal.

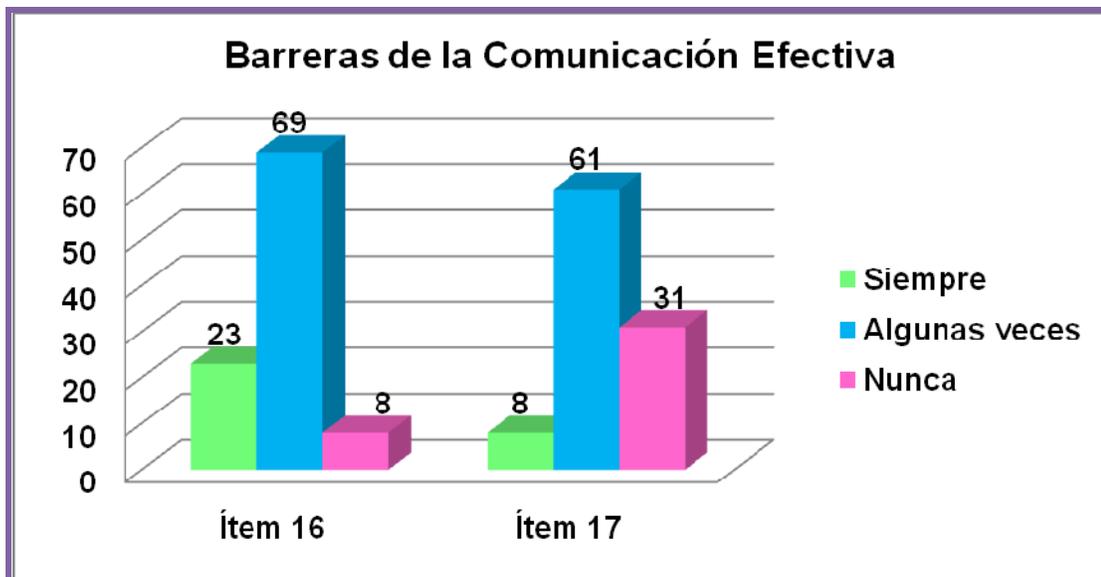
17) Utiliza palabras y un tono de voz adecuado, acorde con sus acciones o expresiones faciales.

TABLA N° 7

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 16	3	23	9	69	1	8	13	100
Ítem 17	1	8	8	61	4	31	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 7



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 7

En la variable de la Comunicación Efectiva, en el indicador Semántica como Barrera de la Comunicación Efectiva, en el ítem 16, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Se comunica de forma clara y coherente con su personal*, 69 por ciento expresan que "algunas veces", 23 por ciento "siempre" y 8 por ciento opinan que "nunca".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados manifiestan que solo "algunas veces" el gerente educativo se comunica de forma clara con su personal, produciéndose una comunicación poco efectiva. Al respecto, Daft y Marcic (2010), señala que "pueden interpretar un mensaje de distintas formas" (p.507)

En el ítem 17, en el indicador Señales Inconscientes como Barrera de la Comunicación Efectiva, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Utiliza palabras y un tono de voz adecuado, acorde con sus acciones o expresiones faciales*, 61 por ciento expresa que "algunas veces", 31 por ciento "nunca" y 8 por ciento opina que "siempre".

Se observa que más de la mitad de los docentes expresan que el gerente educativo emplea tono de voz adecuado cuando se comunica con sus subordinados.

Según los resultados obtenidos el gerente educativo de la E.T. Simón Bolívar "algunas veces" al comunicarse con sus subordinados se presentan inconvenientes, bien sea porque no utiliza un tono de voz adecuado o no se expresa de manera clara cuando se comunica con los docentes.

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Causas de conflicto.

Ítems: 18 y 19

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

18) Asigna recursos necesarios para que el docente desarrolle sus actividades.

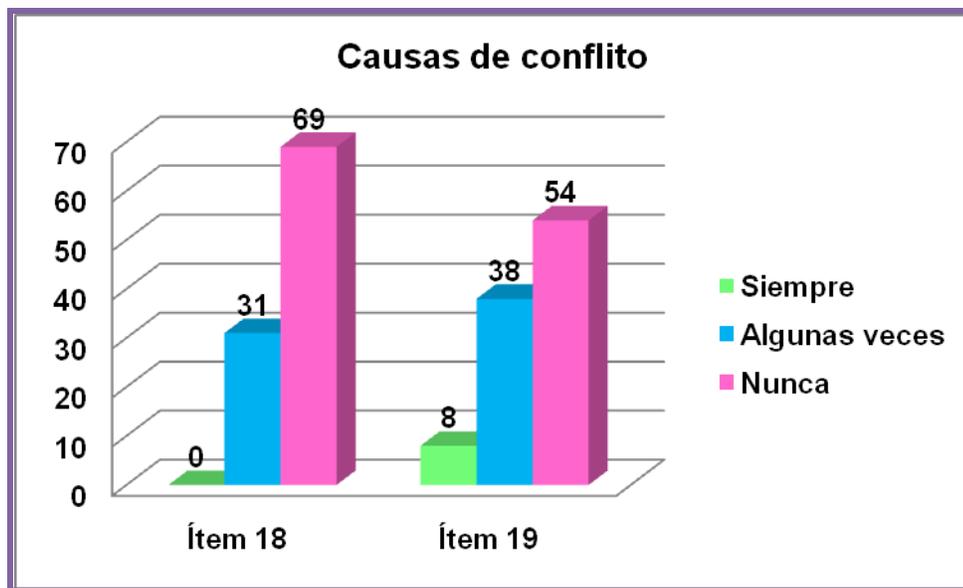
19) Comparte información y situaciones relevantes que ocurren en la institución.

TABLA N° 8

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 18	0	0	4	31	9	69	13	100
Ítem 19	1	8	5	38	7	54	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 8



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 8

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Recursos Escasos, en el ítem 18, cuando se consulto a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Asigna recursos necesarios para que el docente desarrolle sus actividades*, 69 por ciento expresa que "nunca" y 31 por ciento considera que solo "algunas veces".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados expresan que el gerente educativo "nunca" entrega recursos para que los docentes desarrollen sus actividades. Daft y Marcic (2010) plantean que "siempre que los individuos o equipos deben competir con recursos escasos, el conflicto es casi inevitable" (p. 541).

En el ítem 19, en el indicador Interrupción de la Comunicación, cuando se consulto a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Comparte información y situaciones relevantes que ocurren en la institución*, 54 por ciento expresa que "nunca", 38 por ciento "algunas veces", mientras 8 por ciento opina que "siempre".

Por los resultados obtenidos se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestado manifiestan que el gerente educativo "nunca" informa de situaciones relevantes que ocurren en la institución. Daft y Marcic (2010) expresan que se "pone en peligro la confianza entre los equipos y ocasiona un conflicto duradero" (p. 541).

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Causas de conflicto.

Ítems: 20 y 21

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

20) Genera buenas relaciones interpersonales entre el personal, a pesar de las diferencias que puedan existir.

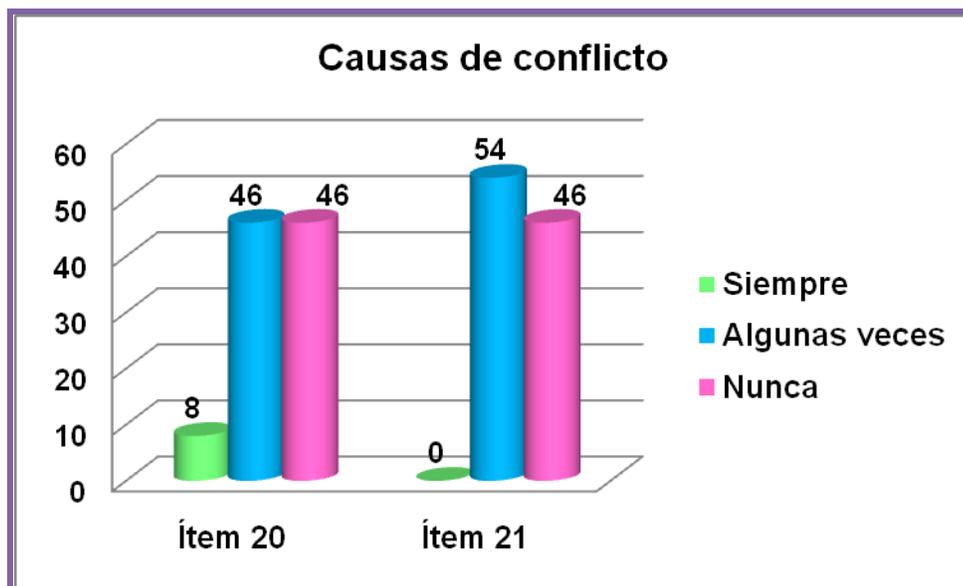
21) Se asegura que los objetivos de la organización estén claros, para que el personal sepa lo que se espera de ellos.

TABLA N° 9

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 20	1	8	6	46	6	46	13	100
Ítem 21	0	0	7	54	6	46	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 9



Fuente: Pérez (2015)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 9

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Choque de la Personalidad, en el ítem 20, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Genera buenas relaciones interpersonales entre el personal, a pesar de las diferencias que puedan existir*, 46 por ciento expresa que "algunas veces", 46 por ciento consideran "nunca" y solo 8 por ciento opina que "siempre".

Mediante los resultados obtenidos se observa que las opiniones de los docentes están divididas con respecto al gerente educativo debido a que presenta choques en las relaciones interpersonales con sus docentes. Es importante resalta lo afirmado por Daft y Marcic (2010), que "los choques de personalidad son ocasionados por diferencias básicas en personalidad, valores y actitudes" (p.541).

En el ítem 21, en el indicador Diferencia de Metas, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Se asegura que los objetivos de la organización estén claros, para que el personal sepa lo que se espera de ellos*, 54 por ciento expresa que "algunas veces", 46 por ciento manifiesta que "nunca".

Se evidencia, que más de la mitad de los docentes expresan que el gerente educativo se asegura que objetivos de la institución esten claros.

Al respecto, Daft y Marcic (2010) plantea "cuando los miembros del equipo no tienen una comprensión clara de la meta del equipo y compromiso con ella y con la forma en que sus tareas individuales contribuyen, pueden perseguir sus propias agendas, lo cual lleva a conflictos" (p.542).

Mediante los resultados obtenidos se observa que en la E.T Simón Bolívar, presentan choques de personalidad entre los docentes conjuntamente con el gerente el cual ocasiona conflicto en la organización. Así mismo, los docentes expresan que

solo "algunas veces" el gerente se asegure de que todos tengan las metas claras para el beneficio de la institución, lo cual causa inconvenientes de comunicación y por consiguiente son causa de conflictos entre las personas que laboran en la institución.

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Estilos de conflictos.

Ítems: 22, 23 y 24

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

22) Enfrenta los conflictos con la finalidad de resolver los desacuerdos

23) Se pone en el lugar de los demás, para resolver situaciones donde se generen desacuerdos.

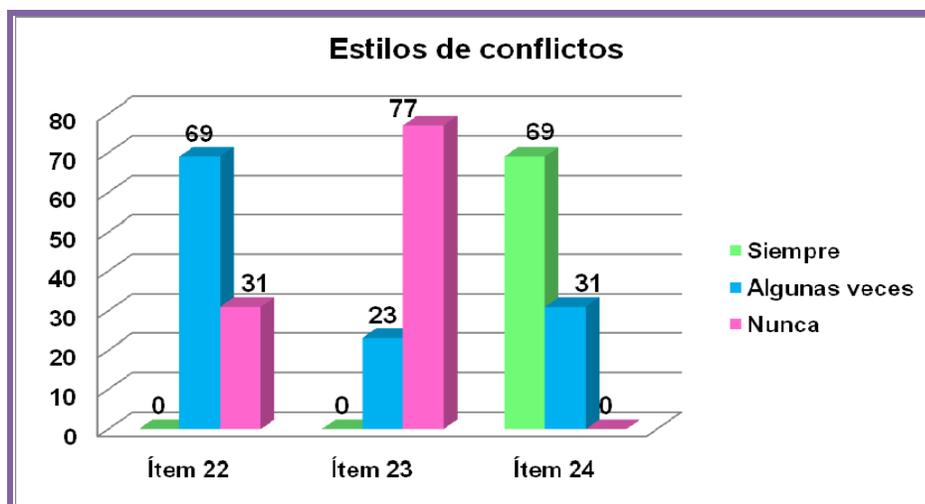
24) A la hora de negociar un conflicto, amenaza y da afirmaciones distorsionadas para defender su postura.

TABLA N° 10

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 22	0	0	9	69	4	31	13	100
Ítem 23	0	0	3	23	10	77	13	100
Ítem 24	9	69	4	31	0	0	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 10



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 10

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Estilo Evasivo, en el ítem 22, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Enfrenta los conflictos con la finalidad de resolver los desacuerdos*, 69 por ciento expresa que "algunas veces", 31 por ciento considera que "nunca".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes expresan que el gerente educativo evade "algunas veces" los conflictos en la institución. Por lo que el director algunas veces posee un estilo evasivo, por lo que Hellriegel y Slocum (2009) plantea que este estilo "se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo" (p.364). En consecuencia, esto refleja efectos negativos en la institución porque impide resolver los conflictos que se originan entre los docentes con el director.

En el ítem 23, en el indicador Estilo Acomodo, cuando se consultó a los docentes con relación al Gerente Educativo: *Se pone en el lugar de los demás, para resolver situaciones donde se generen desacuerdos*, 77 por ciento expresan que "nunca", mientras que solo 23 por ciento manifiesta que "algunas veces".

Un alto porcentaje de los docentes expresan que el gerente educativo nunca se pone en el lugar de la otra persona para resolver situaciones conflictivas.

En el ítem 24, en el indicador Estilo Impositivo, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *A la hora de negociar un conflicto, amenaza y da afirmaciones distorsionadas para defender su postura*, 69 por ciento expresa que "siempre" y 23 por ciento manifiesta que "algunas veces".

Se evidencia que un alto porcentaje de los docentes encuestados manifiestan que el gerente "siempre" amenaza y da afirmaciones distorsionadas a la hora de defender su

postura, el cual posee un estilo impositivo a la hora de negociar un conflicto. Esto genera un efecto negativo para la institución ya que gran parte de los docentes se sienten desanimados en su lugar de trabajo, porque el único beneficiado en la institución es el director y sus más allegados, ocasionando en el resto del personal desmotivación ya que no son tomados en cuenta.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) plantean que este estilo se refiere "a conductas firmes pero no cooperativas y representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal" (p.365).

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Estilos de conflictos.

Ítems: 25 y 26

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

25) En situaciones de conflicto, escucha a las dos partes involucradas para llegar a un acuerdo, donde ambos sean beneficiados.

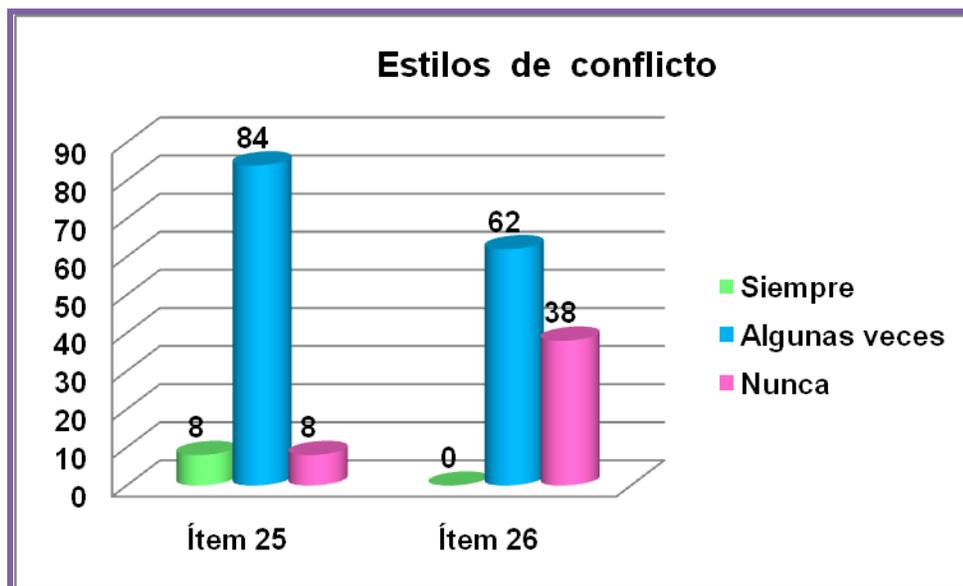
26) En un conflicto, cede sí la otra parte también cede, buscando una solución.

TABLA N° 11

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 25	1	8	11	84	1	8	13	100
Ítem 26	0	0	8	62	5	38	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 11



Fuente: Pérez (2015)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 10

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Estilo Conciliador, en el ítem 25, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *En situaciones de conflicto, escucha a las dos partes involucradas para llegar a un acuerdo, donde ambos sean beneficiados*, 84 por ciento expresa que "algunas veces", 8 por ciento "nunca" y 8 por ciento "siempre".

Se evidencia que el gerente educativo presenta deficiencia el estilo conciliador, ya que algunas veces concilia en la resolución un conflicto de manera que solo uno de los docentes sala beneficiado y las relaciones interpersonales entre los docentes y gerente se ven quebrantadas. Al respecto, Porret (2014), que el conflicto es:

"aquella situación o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resuelto indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional"(p. 487).

En el ítem 26, en el indicador Estilo Colaborador, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *En un conflicto, cede sí la otra parte también cede, buscando una solución*, 62 por ciento expresa que "algunas veces", 38 por ciento manifiesta que "nunca".

Mediante los resultados obtenidos, más de la mitad de los docentes encuestados manifiesta que el gerente educativo pocas veces es colaborador. Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) , plantean que el estilo colaborador, se "refiere a claras conductas asertivas y cooperativas (p.367), por lo que el gerente de esta institución no posee estas conductas ante un conflicto para la búsqueda de solución de un problema, por lo que se evidencian problemas de comunicación efectiva dentro de la organización.

Como resultado final de los estilos de conflicto, se puede afirmar que el gerente educativo de la E.T Simón Bolívar presenta estilos acomodado e impositor ante los conflictos, ya que la mayoría de las veces no le da importancia a los problemas que se puedan generar dentro de la organización, beneficia solo a una parte de los involucrados, algunas veces afirmaciones distorsionadas con tal de defender su postura imponiendo su voluntad.

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Negociación.

Ítems: 27 y 28

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

27) Deja de lado sus intereses personales, para obtener buenas relaciones con los demás, de manera que el conflicto se haga menos relevante

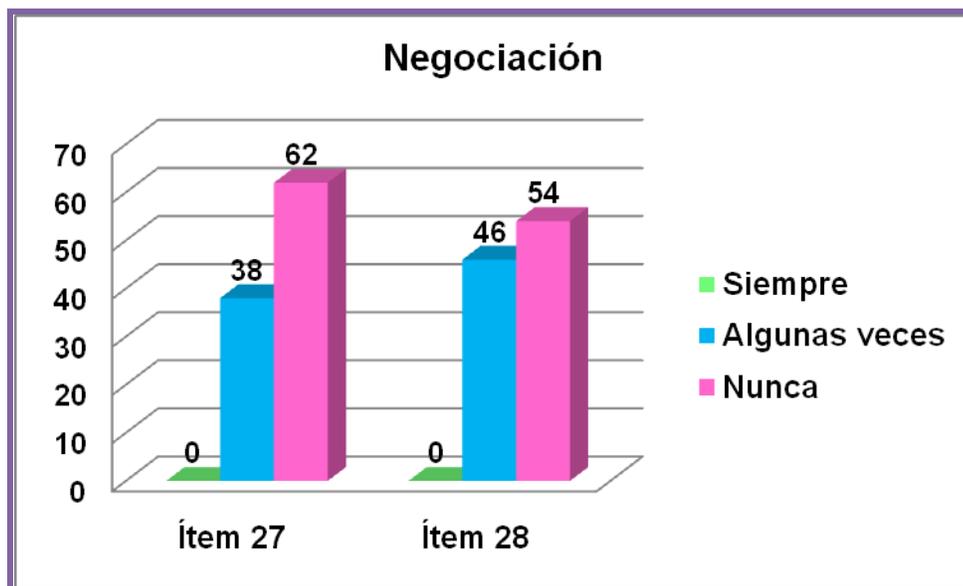
28) A la hora de negociar un conflicto, genera soluciones para que se beneficien las dos partes.

TABLA N°12

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 27	0	0	5	38	8	62	13	100
Ítem 28	0	0	6	46	7	54	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 12



Fuente: Pérez (2015)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 12

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Negociación Distributiva, en el ítem 27, cuando se consultó a los docentes con relación al Gerente Educativo: *Deja de lado sus intereses personales, para obtener buenas relaciones con los demás, de manera que el conflicto se haga menos relevante*, 62 por ciento expresa que "nunca " y 38 por ciento considera "algunas veces".

Se evidencia que un alto porcentaje de los docentes encuestados manifiestan que el gerente educativo nunca deja de lado sus intereses personales. Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009), plantea que la negociación distributiva "implica situaciones tradicionales de ganar -perder, en cuyo caso lo que gana una parte lo pierde la otra" (p.369).

En el ítem 28, en el indicador Negociación Integradora, cuando se consulto a los docentes del Gerente Educativo: *A la hora de negociar un conflicto, genera soluciones para que se beneficien las dos partes*, 54 por ciento expresa que "nunca " y 46 por ciento considera "algunas veces".

Con base a los resultados obtenidos, se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados consideran que el gerente educativo no aplica la negociación integradora, la cual Hellriegel y Slocum(2009), plantea que se refiere "a la solución conjunta de los problemas para lograr resultados que beneficien a las dos partes" (p.372), a la hora de un conflicto el gerente de la E.T. Simón Bolívar solo busca beneficiar a una solo parte, sin importarles las disputas que se puedan generar dentro de la institución.

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Mediación.

Ítems: 29, 30 y 31

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

29) En un conflicto, participa como intermediario motivando a las dos partes a buscar una solución

30) Cuando se genera un conflicto entre el personal que poseen diferentes jerarquías, busca mantener un equilibrio y una comunicación efectiva

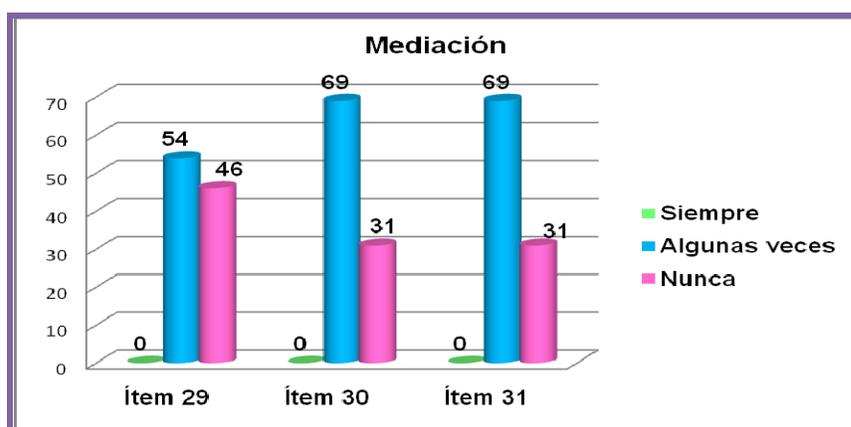
31) En un conflicto, busca la manera de solucionar las diferencias entre las partes involucradas.

TABLA N° 13

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 29	0	0	7	54	6	46	13	100
Ítem 30	0	0	9	69	4	31	13	100
Ítem 31	0	0	9	69	4	31	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 13



Fuente: Pérez (2015)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 13

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Garantiza Motivación, en el ítem 29, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *En un conflicto, participa como intermediario motivando a las dos partes a buscar una solución*, 54 por ciento expresa que "algunas veces" y 46 por ciento considera "nunca".

Se puede evidenciar que las opiniones de los docentes están prácticamente divididas en partes casi iguales al considerar que el gerente educativo algunas veces o nunca participa como mediador o intermediario motivador para dar solución a un conflicto.

Al respecto Daft y Marcic (2010), señala que el mediador, "puede ser un supervisor, un administrador de nivel más alto, consultor externo o alguien del departamento de recursos humanos" (p.544). Cabe señalar que el gerente de esta institución, no actúa como persona neutral o motivadora para resolver desacuerdos entre los docentes y el director.

En el ítem 30, en el indicador Equilibrio de Poder, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Cuando se genera un conflicto entre el personal que poseen diferentes jerarquías, busca mantener un equilibrio y una comunicación efectiva*, 69 por ciento expresa que "algunas veces" y 31 por ciento considera "nunca".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados expresan que el gerente educativo solo algunas veces busca el equilibrio de poder para solucionar conflictos entre su personal.

Al respecto Hellriegel Slocum (2009), plantea que el mediador es "un tercero que ayuda a dos o más partes a resolver uno o varios conflictos" (p.375).

En el ítem 31, en el indicador Confrontaciones, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *En un conflicto, busca la manera de solucionar las diferencias entre las partes involucradas*, 69 por ciento expresa que "algunas veces " y 31 por ciento considera " nunca".

Se evidencia que más de la mitad de los docentes encuestados expresan que el gerente educativo solo algunas veces busca solucionar las disputas entre sus subordinados con el fin de resolver sus diferencias.

Para Fernández (2013), "el conflicto debe ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas" (p. 34).

Así mismo, Bateman y Snell (2009), señala que en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones "inevitablemente enfrentan conflicto y deben decidir cómo manejarlos. El objetivo debería ser que los conflictos se vuelvan productivos, es decir, lograr que quienes estén involucrados crean que se han visto beneficiados y no perjudicados por el conflicto" (p.523).

Variable: Resolución de conflictos.

Dimensión: Mediación.

Ítems: 32, 33 y 34

De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:

32) En los debates o discusiones, establece pautas o reglas, generando un diálogo respetuoso y de confianza

33) Desarrolla un equilibrio en los niveles óptimos de tensión, buscando solucionar los desacuerdos

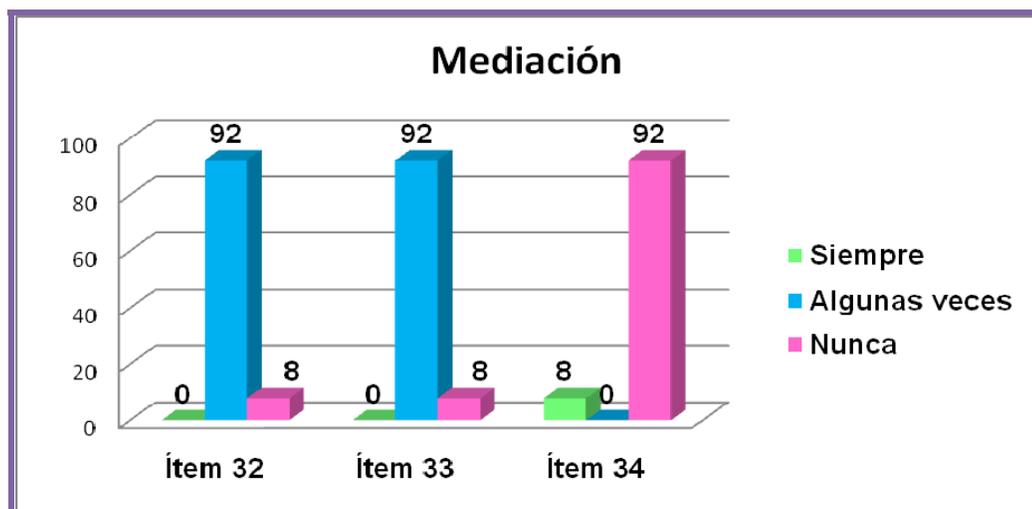
34) Genera confianza, como mediador ante cualquier conflicto

TABLA N° 14

Alternativas	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 32	0	0	12	92	1	8	13	100
Ítem 33	0	0	12	92	1	8	13	100
Ítem 34	1	8	0	0	12	92	13	100

Fuente: Pérez (2015).

GRÁFICO N° 14



Fuente: Pérez (2015).

Interpretación de la tabla y gráfico N° 14

En la variable Resolución de Conflictos, en el indicador Dialogo Abierto, en el ítem 32, cuando se consultó a los docentes con relación al Gerente Educativo: *En los debates o discusiones, establece pautas o reglas, generando un diálogo respetuoso y de confianza*, 92 por ciento expresa que "algunas veces" y 8 por ciento opina que "nunca".

Se evidencia que un alto porcentaje de los docentes encuestados opinan que el gerente educativo algunas veces ayuda a normas generando un dialogo abierto de confianza. Para Hellriegel y Slocum (2009), "es el proceso que dos o más personas, grupos interdependiente, que perciben que tienen metas comunes y metas contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo" (p. 369).

En el ítem 33, en el indicador Nivel Optimo de Tensión, cuando se consultó a los docentes sobre el Gerente Educativo: *Desarrolla un equilibrio en los niveles óptimos de tensión, buscando solucionar los desacuerdos*, 92 por ciento expresa que "algunas veces" y 8 por ciento manifiesta que "nunca".

Se evidencia que un alto porcentaje de los docentes encuestados opinan que el gerente educativo poco actúa como mediador ya que solo algunas veces busca el equilibrio de los niveles de tensión de la personalidad de cada individuo ante un conflicto que se pueda suscitar en la organización.

Es importante señalar que para Robbins y Coulter (2010) la personalidad es una "combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que afectan la manera en que una persona reacciona a situaciones e interactúa con otros" (p. 291).

En el ítem 34, en el indicador Confianza y Aceptación, cuando se consultó a los docentes acerca del Gerente Educativo: *Genera confianza, como mediador ante cualquier conflicto*, 92 por ciento expresa que "nunca" y 8 por ciento opina que "algunas veces".

Se observa que un porcentaje alto y significativo manifiesta que el gerente educativo no genera confianza como mediador ante un conflicto, lo cual es un indicador negativo para el gerente en la resolución de conflictos debido a problemas con una comunicación efectiva entre el director y los docentes.

En tal sentido, Hellriegel y Slocum (2009), que para que el gerente sea un mediador efectivo, este "debe inspirar confianza y ser aceptado por las partes en conflicto" (p.375).

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información recabada por los docentes, sujetos de la muestra de la investigación con respecto a "La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar" se llega a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el primer objetivo de la investigación, cuya finalidad fue diagnosticar qué tipo de comunicación posee el gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T. Simón Bolívar, los resultados indican que un alto porcentaje de los docentes encuestados manifiesta que el Gerente Educativo "algunas veces" tiene habilidades comunicativas de manera oral, no verbal y escrita para transmitir mensajes claros y convincentes. Es decir, que el Gerente Educativo presenta inconvenientes o debilidad en la transmisión de mensajes claros y coherentes, en su lenguaje corporal y en la redacción de memorandos e informes.

Se evidencia que en el área comunicativa de la escucha activa y escucha empática el Gerente Educativo, debe desarrollar más esta habilidad con el fin de escuchar con atención el mensaje que se le transmite y de entender al emisor, se observa significativamente que el gerente educativo aunque posee estas destrezas debe aplicarlas más, ya que las habilidades comunicativas son claves para que todo gerente comprenda el punto de vista de la otra persona e intérprete los significados de forma correcta de los mensajes que se le transmiten para lograr una comunicación efectiva dentro de la organización.

El gerente educativo pocas veces proporciona una retroalimentación constructiva con sus docentes, esto es de gran importancia, ya que a través de está el receptor analiza su desempeño para contribuir y mejorar algunos comportamientos favorables o no favorables para la institución en la resolución de conflictos.

En vista de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el gerente educativo presenta deficiencias en las habilidades comunicativas al momento de darle solución a un conflicto, ya que no hay una comunicación efectiva del director con los docentes.

Con respecto al segundo objetivo, la finalidad fue describir las distintas formas que tiene el gerente educativo en la resolución de conflictos en la Escuela Técnica Simón Bolívar, los resultados permiten afirmar que el Gerente Educativo se caracteriza por presentar los estilos de acomodado e impositor ante los conflictos, ya que la mayoría de las veces no le da importancia a los problemas que se puedan generar dentro de la organización, beneficiando solo a una parte de los involucrados o a sus personas más allegadas y algunas veces utiliza afirmaciones distorsionadas con tal de defender su postura imponiendo su voluntad. Estos influyen de manera negativa en la institución, ya que ante un conflicto el Gerente Educativo que no negocia de forma integral o equilibrada donde las dos partes involucradas salgan beneficiada, creando malestar o descontento en los docentes generando desconfianza en el momento de solucionar un conflicto.

Finalmente, el tercer objetivo es indicar la relación existente entre las variables comunicación efectiva y resolución de conflictos, de acuerdo a las referencias bibliográficas consultadas se puede afirmar que existe una estrecha correspondencia entre la comunicación efectiva y resolución de conflicto. Indudablemente los autores consultados en la fundamentación teórica expresan que la comunicación efectiva es primordial para todo gerente o líder en una organización, ya que a través de ella el director puede producir motivación en las metas que se desea alcanzar en la organización y a su vez generar o escuchar opiniones de su personal ante cualquier problema que se pueda generar en la institución de manera que todos salgan beneficiados con la decisión tomada.

Se puede concluir, que a través de esta investigación se verifica que hay una relación entre las variables: Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos, lo que permitió demostrar que el Gerente Educativo de esta institución presenta fallas de comunicación efectiva en la organización generando malestar e inconformidad en la resolución de conflictos.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se considera que el gerente educativo de la E.T. Simón Bolívar posee debilidades en las variables de estudio, las cuales son la Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos, por lo que se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar las habilidades comunicativas de manera eficaz, escuchar con atención lo que se le está transmitiendo, de igual forma interpretar el significado de los mensajes que efectúa el emisor en la comunicación oral, escrita y no verbal de forma correcta para poder realizar una retroalimentación constructiva y de esa manera poder evitar conflicto con el personal.
- Proporcionar empatía con el personal que labora en la institución, ponerse en el lugar de la otra persona, aceptar sugerencias de los docentes así no esté de acuerdo con el fin de que todos sean beneficiados.
- Felicitar y motivar a sus docentes para optimizar su desempeño laboral.
- Fomentar talleres de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y el director.
- Informar a todo el personal de las metas deseadas para el beneficio de la institución.
- Evitar las amenazas y afirmaciones distorsionadas.
- Proporcionar talleres de resolución de conflictos donde participe todo el personal que labore en la institución, con la finalidad promover tolerancia y poco a poco disolver diferencias o confrontaciones, promoviendo la honestidad y una sana convivencia en la organización.



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



Estimado (a) profesor (a):

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar"

Es importante resaltar, que la información suministrada se utilizara para fines de investigación, la cual será confidencial, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas con tres opciones de respuestas:

- Siempre (S)
- Algunas veces (AV)
- Nunca (N).
- Lee con mucha atención cada proposición antes de dar su respuesta.
- Marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia.
- Seleccione una sola alternativa de respuesta por cada proposición.
- En caso de no comprender alguna de las interrogantes pregunte para aclarar la duda.

Gracias por su valiosa colaboración.

Elaborado por:

Licda. Desirée E. del Valle Pérez H.

Nº	PREGUNTAS: De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:	S	AV	N
1	Tiene habilidades en la transmisión de mensajes claros y coherentes en forma oral			
2	Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherente con el mensaje que transmite.			
3	Demuestra habilidades de redacción, en la comunicación escrita (memorandos, informe).			
4	Expresa una información, escucha con atención e interpreta el mensaje de manera correcta.			
5	Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor, percibiendo sus emociones.			
6	Proporciona la retroalimentación, señalando lo que se debe mejorar de manera respetuosa.			
7	Realiza y explica normas que se deben seguir en la institución.			
8	Felicita a su personal, motivándolo a optimizar su desempeño laboral.			
9	Da oportunidad para que el personal le exprese sus sentimientos (frustraciones o emociones).			
10	Informa al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución.			
11	Da instrucciones por diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.			
12	Reconoce y acepta las inquietudes del personal cuando conversan en la dirección.			
13	Brinda información y solicita apoyo de las coordinaciones para alcanzar metas.			
14	Acepta las opiniones, ideas o sugerencias del personal, así no esté de acuerdo.			
15	En el momento de conversar de temas difíciles lo realiza de forma personal (cara a cara).			
16	Se comunica de forma clara y coherente con su personal.			
17	Utiliza palabras y un tono de voz adecuado, acorde con sus acciones o expresiones faciales.			
18	Asigna recursos necesarios para que el docente desarrolle sus actividades.			
19	Comparte información y situaciones relevantes que ocurren en la institución.			
20	Genera buenas relaciones interpersonales entre el personal, a pesar de las diferencias que puedan existir.			

N°	PREGUNTAS: De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:	S	AV	N
21	Se asegura que los objetivos de la organización estén claros, para que el personal sepa lo que se espera de ellos			
22	Enfrenta los conflictos con la finalidad de resolver los desacuerdos.			
23	Se pone en el lugar de los demás, para resolver situaciones donde se generen desacuerdos.			
24	A la hora de negociar un conflicto, amenaza y da afirmaciones distorsionadas para defender su postura.			
25	En situaciones de conflicto, escucha a las dos partes involucradas para llegar a un acuerdo, donde ambos sean beneficiados			
26	En un conflicto, cede sí la otra parte también cede, buscando una solución.			
27	Deja de lado sus intereses personales, para obtener buenas relaciones con los demás, de manera que el conflicto se haga menos relevante			
28	A la hora de negociar un conflicto, genera soluciones para que se beneficien las dos partes			
29	En un conflicto, participa como intermediario motivando a las dos partes a buscar una solución			
30	Cuando se genera un conflicto entre el personal que poseen diferentes jerarquías, busca mantener un equilibrio y una comunicación efectiva			
31	En un conflicto, busca la manera de solucionar las diferencias entre las partes involucradas			
32	En los debates o discusiones, establece pautas o reglas, generando un diálogo respetuoso y de confianza.			
33	Desarrolla un equilibrio en los niveles óptimos de tensión, buscando solucionar los desacuerdos.			
34	Genera confianza, como mediador ante cualquier conflicto			

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aquino, J. ; Vola, R.; Arecco M. y Aquino M. (2010). *Recursos Humanos*. 4° Edición. Buenos Aires. Editorial Pearson.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5° Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Bateman T. y Snell, B (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill
- Cabrera, M. (2012). *Gestión Educativa en el Fortalecimiento de la Comunicación Interna en el Centro Educativo Novus en la Ciudad Guayaquil*. Tesis de Maestría en Gerencia Educativa. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Ceballos, E. (2013). *Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en la Escuela de Educación Básica*. Tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. 2° Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Covey, S. (2005). *El 8° Hábito. De la Efectividad a la Grandeza*. 2° Edición. Editorial Paidós. Barcelona.
- Daft, R. y Marcic, D (2010). *Introducción a la Administración*. (6° Ed.). México Cengage Rearing.
- De las Heras, M (2011). *Competencia Comunicativa de Gerente Educativo para el Manejo de Conflicto en la Unidad Educativa: "Olga Bayone de Rodríguez"*. Tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Drucker, P. (1994). *Gerencia de la Empresa*. Editorial Sudamericano. Argentina
- Escalona, T. (2013). *Marco Teórico de una Tesis*.
- Fernández, P. (2013); *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las Organizaciones Educativas de Media General*. Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magister Scientiarum en Orientación Educativa. Universidad del Zulia.

- Finol, F. y Camacho H. (2008). *El Proceso de Investigación Científica*. 2° Edición. Maracaibo.
- Fuentes, M (2001). *Meditación en la Solución de Conflictos*. Bogotá. Editorial Planeta
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires. Vergara Editor.
- Goleman, D. Chermis, C. (2005). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Editorial Kairos, S.A. Barcelona.
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Edición 12°. Cengage Learning Editores. México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación* (5° Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Koontz y Weihrich, (2003). *Administración una Perspectiva Global*. México. Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Edición undécima. Mc Graw Hill.
- Lorenzo, M. (2008). *Tendencias en los Estudios de Liderazgo Organizacional en el Ámbito Hispano*. En: Gairín, J., y Antúnez, S. (Eds.). *Organizaciones Educativas al Servicio de la Sociedad*. pp. 162-170. Madrid: Wolters Kluwer.
- Maxwell, J (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. 3° Edición. Nashville, EE.UU. Grupo Nelson
- Narcí, A. (2014). *Comunicación Organizacional*.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa*. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador 2° Edición.
- Pantoja, A. (2010). *La Comunicación en la gestión gerencial*.
- Pérez, J. (2013). *Como Redactar los Antecedentes de la Investigación*. Asesoría de Tesis y Trabajo de Grado.
- Porret, M. (2004). *Gestión de Personas*. 6° Edición. Editorial Esic. Madrid España.

- Prieto, G. (2004). *Comunicación y el Fortalecimiento del Ethos para la Solución de Conflictos en la Institución Educativa Top English S.A.S.* Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Facultad de Educación. Universidad de la Sabana. Chía-Cundinamarca Colombia.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. (4° Ed.) Pearson Educación. México
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10° Edición. México Pearson Educación.
- Schnitman, F. (2008). *Diálogos Generativos y su Aplicación a Organizaciones*. *Revista Psicología Organizacional Humana*, N° 1. Vol. 1. pp. 101 – 115. Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
- Vargas, J. (2006). *Teoría de la Acción Comunicativa: Jurgen Habermas*. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Zayas, P. (2011). *El Desempeño, El Liderazgo y Las Competencias en los Directivos del Sector Turístico*. *Revista TURyDES*, N° 11. Vol. 4. pp. 9 – 16. Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

ANEXOS

CONFIABILIDAD, PRUEBA PILOTO

		SUJETO										X	S ² _i
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ITEMS	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	0,178
	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	17	0,233
	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	0
	4	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	19	0,322
	5	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	17	0,456
	6	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	20	0,444
	7	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	17	0,456
	8	2	2	2	1	2	3	1	3	2	3	21	0,544
	9	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	18	0,4
	10	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	21	0,322
	11	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	21	0,322
	12	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	18	0,4
	13	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	16	0,267
	14	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	20	0,222
	15	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	18	0,4
	16	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	19	0,322
	17	3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	19	0,544
	18	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	22	0,178
	19	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	23	0,233
	20	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	18	0,4
	21	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	20	0,222
	22	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19	0,1
	23	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	24	0,267
	24	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	14	0,267
	25	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	20	0,222
	26	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	22	0,4
	27	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25	0,278
	28	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	22	0,178
	29	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	22	0,178
	30	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	0,1
	31	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	20	0,222
	32	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	18	0,178
	33	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	0,1
	34	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26	0,267
X	71	68	68	59	68	69	57	83	59	72			
										Σ X	674		
										Σ S ² _i	9,622		
S ² _t	58,93333333												

Leyenda:	SIEMPRE (S): 1	ALGUNAS VECES (AV): 2	NUNCA (N): 3
----------	----------------	-----------------------	--------------

COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH		
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$		$\alpha = \left\{ \left[\frac{34}{(34-1)} \right] * \left[1 - \left(\frac{9,622}{58,933} \right) \right] \right\} =$
DATOS:	Se Sustituyen los datos	$\alpha = 1,03 * 0,84 \quad \alpha = 0,9$
K=34		
$\sum S_i^2 = 9,622$		
$S_T^2 = 58,933$		



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



Constancia de aceptación del tutor y aprobación del profesor de
Seminario de Investigación y Trabajo de Grado

**“COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU
INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTO EN LA E.T. SIMÓN
BOLÍVAR”**

Aprobado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de
Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo

Por el Dr. Luis Guanipa

Profesor del Seminario de Investigación y Trabajo Especial de Grado

C.I.: 13.045.403

Acepto la tutoría del presente Trabajo según las condiciones de la
Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la
Educación de la Universidad de Carabobo

Por el Dr. Miguel Alejandro Pérez
Tutor del Trabajo Especial de Grado

C.I.: 4.4465.454



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe Dr. Miguel Alejandro Pérez, titular de la Cedula de Identidad: V- 4.465.454, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado **“COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTO EN LA E.T. SIMÓN BOLÍVAR”** presentado por la Lcda. Desirée Pérez, titular de la Cédula de Identidad V- 16.449.360, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia, a los 21 días del mes de Julio del año dos mil 15

Dr. Miguel Alejandro. Pérez.

C.I V- 4.465.454



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez, titular de la Cédula de Identidad V- 4.465.454, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado: **“COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTO EN LA E.T. SIMÓN BOLÍVAR”**, presentado por la Lcda. Desirée Pérez, titular de la Cédula de Identidad V- 16.449.360, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los 21 días del mes de Julio del año dos mil 15

Dr. Miguel Alejandro Pérez.

C.I V- 4.465.454



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



Estimado (a) profesor (a):

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo de investigación titulado: "La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar"

Es importante resaltar, que la información suministrada se utilizara para fines de investigación, la cual será confidencial, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas con tres opciones de respuestas:

- Siempre (S)
- Algunas veces (AV)
- Nunca (N).
- Lee con mucha atención cada proposición antes de dar su respuesta.
- Marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia.
- Seleccione una sola alternativa de respuesta por cada proposición.
- En caso de no comprender alguna de las interrogantes pregunte para aclarar la duda.

Gracias por su valiosa colaboración.

Elaborado por:

Licda. Desirée E. del Valle Pérez H.

Nº	PREGUNTAS: De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:	S	AV	N
1	Tiene habilidades en la transmisión de mensajes claros y coherentes en forma oral			
2	Posee un lenguaje corporal con gestos y expresiones faciales coherente con el mensaje que transmite.			
3	Demuestra habilidades de redacción, en la comunicación escrita (memorandos, informe).			
4	Expresa una información, escucha con atención e interpreta el mensaje de manera correcta.			
5	Escucha con la finalidad de comprender y entender al emisor, percibiendo sus emociones.			
6	Proporciona la retroalimentación, señalando lo que se debe mejorar de manera respetuosa.			
7	Realiza y explica normas que se deben seguir en la institución.			
8	Felicita a su personal, motivándolo a optimizar su desempeño laboral.			
9	Da oportunidad para que el personal le exprese sus sentimientos (frustraciones o emociones).			
10	Informa al personal de las nuevas metas u objetivos alcanzar en la institución.			
11	Da instrucciones por diferentes medios de comunicación de cómo realizar alguna actividad en particular.			
12	Reconoce y acepta las inquietudes del personal cuando conversan en la dirección.			
13	Brinda información y solicita apoyo de las coordinaciones para alcanzar metas.			
14	Acepta las opiniones, ideas o sugerencias del personal, así no esté de acuerdo.			
15	En el momento de conversar de temas difíciles lo realiza de forma personal (cara a cara).			
16	Se comunica de forma clara y coherente con su personal.			
17	Utiliza palabras y un tono de voz adecuado, acorde con sus acciones o expresiones faciales.			
18	Asigna recursos necesarios para que el docente desarrolle sus actividades.			
19	Comparte información y situaciones relevantes que ocurren en la institución.			
20	Genera buenas relaciones interpersonales entre el personal, a pesar de las diferencias que puedan existir.			

N°	PREGUNTAS: De acuerdo con su criterio, el gerente educativo (director) de esta institución:	S	AV	N
21	Se asegura que los objetivos de la organización estén claros, para que el personal sepa lo que se espera de ellos			
22	Enfrenta los conflictos con la finalidad de resolver los desacuerdos.			
23	Se pone en el lugar de los demás, para resolver situaciones donde se generen desacuerdos.			
24	A la hora de negociar un conflicto, amenaza y da afirmaciones distorsionadas para defender su postura.			
25	En situaciones de conflicto, escucha a las dos partes involucradas para llegar a un acuerdo, donde ambos sean beneficiados			
26	En un conflicto, cede sí la otra parte también cede, buscando una solución.			
27	Deja de lado sus intereses personales, para obtener buenas relaciones con los demás, de manera que el conflicto se haga menos relevante			
28	A la hora de negociar un conflicto, genera soluciones para que se beneficien las dos partes			
29	En un conflicto, participa como intermediario motivando a las dos partes a buscar una solución			
30	Cuando se genera un conflicto entre el personal que poseen diferentes jerarquías, busca mantener un equilibrio y una comunicación efectiva			
31	En un conflicto, busca la manera de solucionar las diferencias entre las partes involucradas			
32	En los debates o discusiones, establece pautas o reglas, generando un diálogo respetuoso y de confianza.			
33	Desarrolla un equilibrio en los niveles óptimos de tensión, buscando solucionar los desacuerdos.			
34	Genera confianza, como mediador ante cualquier conflicto			



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



FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO

NOMBRE Y APELLIDO: IRMA FRANCO
TÍTULO QUE POSEE: Dra Ciencias de la Educ.
ESPECIALIDAD: GERENCIA
CARGO QUE DESEMPEÑA: PROFESORA

AUTOR: Licda. Desirée E. del Valle Pérez H.

TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - a) Dejar ()
 - b) Modificar ()
 - c) Eliminar ()
 - d) Incluir otros ítems ()
- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho



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



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar.

Yo, LINA FRANCO portador (a) de la Cédula de Identidad N° 2843431, cuyo último título académico es Dra en Educación, considero que los instrumentos presentado por la Licda. Desirée Pérez, CI: 16.449.360, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Firma

CI: 2843431

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ESCALA					
Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	Observación
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5	y				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12	x				
13	x				
14	x				
15	y				
16	x				
17	y				
18	y				
19	x				
20	y				
21	y				
22	x				
23	y				
24	y				
25	y				
26	x				

27	x				
28	y				
29	y				
30	y				
31	x				
32	y				
33	x				
34	y				

Observaciones Generales:



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



FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO

NOMBRE Y APELLIDO: Irma Molina
TÍTULO QUE POSEE: Dra. en Educación
ESPECIALIDAD: Gerencia Educativa
CARGO QUE DESEMPEÑA: Prof. Dedicación Exclusiva
AUTOR: Licda. Desirée E. del Valle Pérez H.
TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - a) Dejar ()
 - b) Modificar ()
 - c) Eliminar ()
 - d) Incluir otros ítems ()
- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho



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



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar.

Yo, Anna Molina portador (a) de la Cédula de Identidad N° 2841534, cuyo último título académico es Dra. en Educación, considero que los instrumentos presentado por la Licda. Desirée Pérez, CI: 16.449.360, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Anna Molina

Firma

CI: 2841534

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ESCALA

Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	Observación
1	X				
2	T				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				
20	X				
21	X				
22	X				
23	X				
24	X				
25	X				
26	X				

27	+				
28	+				
29	+				
30	+				
31	+				
32	+				
33	+				
34	+				

Observaciones Generales:

Aplicable



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



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: La Comunicación Efectiva del Gerente Educativo y su Incidencia en la Resolución de Conflictos en la E.T Simón Bolívar.

Yo, Juis Guaiña portador (a) de la Cédula de Identidad N° 13.045.403, cuyo último título académico es Doctor en Educación, considero que los instrumentos presentado por la Licda. Desirée Pérez, CI: 16.449.360, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Firma

CI: 13.045.403



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



FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO

NOMBRE Y APELLIDO: Jairo Guampa
TÍTULO QUE POSEE: Doctor en Educación
ESPECIALIDAD: Maestría en Investigación Educativa
CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente

AUTOR: Licda. Desirée E. del Valle Pérez H.

TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - a) Dejar ()
 - b) Modificar ()
 - c) Eliminar ()
 - d) Incluir otros ítems ()
- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ESCALA					
Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	Observación
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				
24	✓				
25	✓				
26	✓				

27	✓				
28	✓				
29	✓				
30	✓				
31	✓				
32	✓				
33	✓				
34	✓				

Observaciones Generales: