



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO LA  
CONCEPCION DE MARACAY ESTADO ARAGUA

Autora: Berroterán, Mariely

La Morita, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO "LA CONCEPCIÓN" DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

Tutora de contenido:  
MSc. Mairy Cejas

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrados  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: MSc. Mairy Cejas  
C.I. 14977614

La Morita, Junio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES  
LABORALES

VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO LA CONCEPCIÓN DE MARACAY. ESTADO ARAGUA." Presentado por el (la) Lcda. MARIELY C. BERROTERÁNG. C.I. 17.371.131, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.*

*Presidente: Carol Omaña*

*C.I.: 3241.118*

*Firma:*

*Miembro: Mercedes B. Blanco*

*C.I.: 4.368061*

*Firma:*

*Miembro: José F. Cabeza*

*C.I.: 10452081*

*Firma:*

Maracay, 05 de Octubre del 2015

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación A MIS PADRES, Marielba González y Helio Berroterán por ser siempre ese motor que me impulsa a seguir adelante, para esforzarme por ser mejor persona y por ser mi mejor ejemplo a seguir. Esta nueva meta alcanzada también es de Ustedes.

A mi hermana Elba Berroterán, por ser siempre mi apoyo, compañera, cómplice y quien me escucha sin condiciones.

A mi esposo Ronald Barboza, por tu amor y apoyo incondicional, por tu tolerancia porque no es fácil ser esposa, preparadora de boda y estudiantes al mismo tiempo. Te Amo mivi.

A familiares, amigos, compañeros de trabajo que de una u otra forma fueron parte importante para alcanzar esta nueva meta profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios Padre, por brindarme la oportunidad de estar viva, y permitirme culminar este trabajo, alcanzando una nueva meta personal y profesional

A la Profesora Mairy Ceja por su ayuda y apoyo para finalizar con éxito esta investigación

Al Colegio La Concepción por la receptividad para la realización de esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



Autora: Berroteran, Mariely  
Tutora: MSc. Mairy Cejas  
Año: 2015

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay Estado Aragua, con la finalidad de proporcionar herramientas claves y asertivas para solventar y resolver las situaciones conflictivas actuales y futuras. La misma se fundamentó en una investigación de campo, de tipo no experimental apoyada en una revisión documental. La muestra de estudio estuvo representada por un total de 35 personas que laboran en la misma institución, la cual fue separada por estratos. Se implementó la observación directa y la encuesta como técnica de recolección de datos cuyo instrumento fue un cuestionario. Dicho instrumento fue validado por expertos en el área y la confiabilidad del mismo fue comprobada con la aplicación del Kuder Richardson, cuyo resultado fue 0,84927. De los resultados obtenidos se determina que los niveles jerárquicos están muy bien establecidos, y que existe la intención y disposición para mediar y resolver las situaciones que provocan descontento entre el personal pero no se concretan negociaciones que cubran las necesidades de todos y se haga un equilibrio ganar – ganar, donde todas las partes estén satisfechas. De aquí se recomienda, que el personal debe ser capacitado con respecto a la mediación y negociación de conflicto, y la forma en la cual debe ser manejada la información dentro de la institución, así como incentivar y motivar a los trabajadores para que cumplan con sus tareas de manera satisfactoria.

Palabras Claves: Comunicación estratégica, mediación, negociación, conflictos laborales



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



Autora: Berroteran, Mariely  
Tutora: MSc. Mairy Cejas  
Año: 2015

### ABSTRACT

The present investigation is about to analyze strategic communication as determinant for the resolution of labor disputes at the College "La Concepcion" of Maracay Aragua State, in order to provide keys and assertive tools to address and solve current and future conflict situations factor. It was based on field research, non experimental type supported by a literature review. The study sample was represented by a total of 35 people working in the same institution, which was separated by strata. Direct observation was implemented and the survey as data collection technique whose instrument was a questionnaire. This instrument was validated by experts in the field and the reliability there of was proven with the application of Kuder Richardson, whose result was 0.84927. From the results it is determined that the hierarchical levels are well established, and there is the intention and willingness to mediate and resolve situations that cause discontent among the staff but no negotiations covering the needs of all are specified and a balance is made win - win where all parties are satisfied. Hence it is recommended that staff should be trained regarding the mediation and negotiation of conflict, and how that should be handled information within the institution, and to encourage and motivate workers, to do with their tasks satisfactorily.

Keywords: Strategic Communication, mediation, negotiation, labor disputes

## INDICE GENERAL

	pp.
PORTADA	i
Veredicto	ii
Aceptación del tutor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice General	viii
Listado de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xiii
Introducción	xv
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	18
Objetivos de la Investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Justificación	24
<b>II MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	27
Bases Teóricas	31
Comunicación	31
Proceso de comunicación	33
Canales de Comunicación	34
Modelos de Comunicación	35
Ámbito de la Comunicación	36

Comunicación Organizacional	37
Tipos de Comunicación Organizacional	39
Formas de Comunicación Organizacional	41
Factores que Influyen en la Comunicación Organizacional	42
Importancia de la Comunicación Organizacional	43
Comunicación Estratégica	44
Plan Estratégico de Comunicación	45
Importancia de la Comunicación Estratégica	46
Conflicto	47
Conflicto entre Grupos Sociales	48
Factores y Causas del Conflicto	49
El Proceso del Conflicto	51
Tipos de Conflictos	52
Gestión de Conflictos	54
Métodos para Enfrentar Conflictos	56
Conflicto Organizacional	57
Resolución de Conflictos Laborales	58
Definición de Términos Básicos	61
<b>III MARCO METODOLOGICO</b>	
Diseño de la Investigación	63
Tipo de Investigación	65
Población y Muestra	66
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	68
Confiabilidad del instrumento	71
Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados	73
Estrategia Metodológica	73
<b>IV ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis y Presentación de los Resultados	76

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones	114
Recomendaciones	117
<b>REFERENCIAS</b>	120
<b>ANEXOS</b>	124

## LISTADO DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Proceso de Comunicación	33
Cuadro 2. Canales de Comunicación	34
Cuadro 3. Distribución de la Población en Estudio	66
Cuadro 4. Distribución de la Muestra de Estudio	68
Cuadro 5. Significado de los Valores del Coeficiente	72
Cuadro 6. Operacionalización de las Variables	75
Cuadro 7. Sugerencias aceptadas por el jefe inmediato con respecto a las responsabilidades	77
Cuadro 8. Claridad en las tareas que deben realizarse y emisión de reportes sobre las mismas	79
Cuadro 9. Actitud receptiva del equipo directivo ante las solicitudes de los trabajadores	80
Cuadro 10. Comunicación a través de medios o canales según las necesidades	82
Cuadro 11. Receptividad ante sugerencias emitidas sobre actividades realizadas	83
Cuadro 12. Publicación de información a través de medios escritos	85
Cuadro 13. Conocimiento de valores, misión y visión de la institución	87
Cuadro 14. Valoración del comportamiento individual en actividades grupales	89
Cuadro 15. Promoción de valores dentro de la institución	90
Cuadro 16. Aceptación de ideas y expectativas	92
Cuadro 17. Comportamiento adecuado respecto al buen desempeño del personal	94
Cuadro 18. Rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su área	95
Cuadro 19. Parámetros de autoridad del directivo de la institución	96
Cuadro 20. Actitud conciliadora para resolución de conflictos	97
Cuadro 21. Mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras	98

Cuadro 22. Voluntad de las partes afectadas para negociar	100
Cuadro 23. Existen destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas	101
Cuadro 24. Organización de actividades de integración	103
Cuadro 25. Comunicación oportuna de las decisiones tomadas	104
Cuadro 26. Colaboración entra las partes para negociar y encontrar puntos en común	106
Cuadro 27. Satisfacción de necesidades a través del liderazgo participativo	107
Cuadro 28. Motivación del personal para cumplimiento de los objetivos	109
Cuadro 29. Reconocimiento del trabajo del personal	110
Cuadro 30. Empatía cuando el personal comunica los problemas	112

## LISTADO DE GRAFICOS

	pp.
Grafico 1. Sugerencias aceptadas por el jefe inmediato con respecto a las responsabilidades	78
Grafico 2. Claridad en las tareas que deben realizarse y emisión de reportes sobre las mismas	79
Grafico 3. Actitud receptiva del equipo directivo ante las solicitudes de los trabajadores	81
Grafico 4. Comunicación a través de medios o canales según las necesidades	82
Grafico 5. Receptividad ante sugerencias emitidas sobre actividades realizadas	84
Grafico 6. Publicación de información a través de medios escritos	85
Grafico 7. Conocimiento de valores, misión y visión de la institución	87
Grafico 8. Valoración del comportamiento individual en actividades grupales	88
Grafico 9. Promoción de valores dentro de la institución	90
Grafico10. Aceptación de ideas y expectativas	91
Grafico11. Comportamiento adecuado respecto al buen desempeño del personal	93
Grafico12. Rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su área	94
Grafico13. Parámetros de autoridad del directivo de la institución	96
Grafico14. Actitud conciliadora para resolución de conflictos	97
Grafico15. Mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras	99
Grafico 16. Voluntad de las partes afectadas para negociar	100
Grafico 17. Existen destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas	102
Grafico 18. Organización de actividades de integración	103
Grafico 19. Comunicación oportuna de las decisiones tomadas	105
Grafico 20. Colaboración entra las partes para negociar y encontrar puntos en común	106

Grafico 21. Satisfacción de necesidades a través del liderazgo participativo	108
Grafico 22. Motivación del personal para cumplimiento de los objetivos	109
Grafico 23. Reconocimiento del trabajo del personal	111
Grafico 24. Empatía cuando el personal comunica los problemas	112

## INTRODUCCIÓN

No existe posibilidad de comprender al hombre como ser social sin considerar su relación con las organizaciones, ya que este siempre ha pertenecido a grupos organizacionales formales o informales desde su origen, razón por la cual sería imposible separar al hombre de los grupos, ya que entre todos permiten su desarrollo y diferenciar papeles de mutuo beneficio. El ser humano es el principal actor de la comunicación, ya que tiene la capacidad de interactuar con otro u otros seres vivos, así sean de otras especies. El manejo de la información es una capacidad que aparece muy tempranamente en todas las especies cuyo comportamiento recurre a la interacción.

La comunicación por su parte, debe ser entendida como factor fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y debe ser asumida como una herramienta gerencial clave para toda organización. La misma es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles del medio, pues entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional. Por lo que surge la comunicación estratégica en las organizaciones, la cual trata de influir y persuadir a las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización, de manera que se comporten de cierta forma, que genere un entorno que favorezca el logro de los objetivos tanto de la empresa como de ellos mismos.

Así, la comunicación estratégica pretende mantener un sistema social en que todos ganen con sus acciones y con las de los demás, ya que esta será clave para innovar y desarrollar proyectos que diferencien a la organización de su competencia.

Por lo antes expuesto, se considera que la comunicación estratégica es una herramienta ideal para la resolución de conflictos laborales que se pueden presentar y permanecer latentes dentro de una organización, los cuales de no ser gestionados de forma correcta trascenderán al exterior de la institución, produciendo un efecto negativo en su reputación, lo cual pondría en duda sus gestiones con respecto a su productividad y eficacia en la prestación del servicio.

Actualmente Venezuela se desarrolla en constante incertidumbre, la inflación y el desempleo, lo cual obliga a la administración de recursos humanos cada día a ser más exigente. Especialmente en las instituciones educativas, ya que es ahí donde se está formando niños y adolescentes que serán los profesionales del mañana.

Por tal motivo este trabajo de investigación, tiene como propósito abalzar la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay, con el fin de realizar acciones formales que permitan a dicha institución, desarrollar estrategias comunicacionales que permitan optimizar el desempeño laboral de los trabajadores. Se espera, que este trabajo proporcione nuevas perspectivas que guíen y mejoren el crecimiento de la unidad educativa.

Para llevar a cabo esta investigación la autora aplico un cuestionario escala de Likert acerca de la comunicación estratégica y los conflictos laborales, los cuales son las variables principales de este estudio.

El trabajo de investigación está organizado por capítulos cuyos contenidos se presentan a continuación:

Capítulo I, se titula El problema: en este se describen el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación así como la justificación del mismo.

Capítulo II, se denomina Marco teórico: en el cual se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, el sistema de hipótesis y variables, las cuales sustentan el presente estudio.

Capítulo III, se define como Marco Metodológico: en este se indica el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y la confiabilidad.

Capítulo IV, presentación y análisis de resultados, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se recolecta luego de la aplicación del cuestionario y otras técnicas de recolección de datos.

Conclusiones y recomendaciones, comprende las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Por último se encuentran las referencias bibliográficas como marco de referencias que sustentan el estudio.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Desde la antigüedad, ha existido en el ser humano, la idea de buscar las diferentes formas de organización social, con la finalidad de cumplir con actividades de rutina, de manera rápida y productiva. Es por ello, que una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Por tal razón, se considera que las organizaciones son unidades sociales compuestas por dos o más personas que actúan dentro de ellas y establecen un contrato lo suficientemente fuerte y consensuado que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo entre otros.

En tal sentido, en el contexto de los avances científicos, tecnológicos y humanistas, sustentados en el siglo XXI, con impresionantes acontecimientos sociales y económicos, se plantea la revisión urgente del desarrollo de la gestión de las organizaciones, donde los diferentes gerentes que dirigen las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, deben estar ganados para la idea de buscar la realización personal, profesional y humana de los trabajadores de su organización para alcanzar el éxito. De tal manera, Chiavenato (2008:520) señala que la gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y organizacional, debido a su relación específica con la posesión de actitudes y capacidades, las cuales tienen como

fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización. Así mismo, la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones; su gestión es determinante para que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye el recurso humano.

Por consiguiente, el éxito de toda organización bien sea pública o privada, depende de las personas relacionadas con la misma, incluyendo tanto al gerente, supervisor y trabajadores, ya que todas estas personas son las comprometidas de manera importante para el logro de los objetivos. Es por ello, que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Al respecto, muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo, donde las situaciones conflictivas emergen diariamente obstaculizando el buen funcionamiento de la organización, la participación y cooperación en mejora de la institución. Generalmente, en una relación conflictiva la comunicación es deficiente, escasa o nula, lo que genera una relación en la cual ambas partes se perciben como enemigas o contrarias, generándose un inadecuado ambiente laboral. De allí, que los conflictos, malos entendidos o carencias organizacionales entre gerentes, jefes, supervisores y personal de una organización, se dan por deficiencia en la comunicación.

Por tal motivo, Páez (2010:11), destaca que la comunicación es una actividad que tiene dos propósitos principales, como lo son el de aportar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; así como proporcionar las actitudes indispensables para fomentar la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos, impulsando de este modo un ambiente que conduce a un sentido de equipo y a un mejor desempeño de las tareas.

Por tal razón, la comunicación es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los lineamientos, mensajes e informaciones que fluyan en toda la estructura organizativa sean de forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido. En tal sentido, en los planteles educativos los procesos comunicacionales revisten una importancia significativa por la diversidad de caracteres que generan múltiples problemas que entorpecen las relaciones laborales y por ende la eficiencia de la organización.

Así pues, el autor antes citado destaca, que en algunas instituciones educativas no se considera la comunicación como un factor importante, más aún no se le asigna el valor que le corresponde como una acción gerencial que coadyuva al éxito organizacional, lo que genera debilidades en el cumplimiento de las directrices de trabajo, inadecuadas relaciones interpersonales, desmotivación del personal, ya que se obvia la vinculación existente entre los procesos comunicacionales y los conflictos que ocasionan un inadecuado clima organizacional, lo cual impide alcanzar las metas que se propone la institución.

En este sentido, Fuentes (2011:50) señala que: “en toda organización el conflicto es inevitable y tiene mucha incidencia en las relaciones laborales, desde luego, según la manera como se le gerencia, los resultados pueden ser inadecuados o bien conducir a la organización a su eficiencia que es lo esperado”. Por tal razón, el análisis de los conflictos debe considerarse de manera complementaria, tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, desde el punto de vista más social puede considerarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

Atendiendo estas consideraciones, es pertinente señalar, que en todo grupo social, los conflictos se presentan cotidianamente, y las instituciones educativas no escapan a ello, ya que muchas veces estos son generados por las relaciones interpersonales. Estos problemas afectan de manera directa el buen funcionamiento de las actividades, dentro y fuera de las escuelas, donde el directivo debe hacer gala de su habilidad como gerente en la resolución de los mismos.

En este sentido, un ejemplo de conflicto dentro de la organización, son todas aquellas situaciones que se derivan dentro de la administración de personal en el momento de efectuar evaluaciones del desempeño a través de métodos convencionales, que colocan al administrador en una posición insostenible, ya que tendrá que evaluar a sus subordinados y actuar conforme a estos juicios; dicha evaluación es la que trae consigo una serie de inconformidades, inclusive provocando a la administración la resistencia abierta a las evaluaciones. Así pues, se requiere más habilidad administrativa, la inversión de tiempo considerable para lograr un aumento de la motivación y el desarrollo más efectivo de los subordinados.

Se considera que todas y cada una de las situaciones de conflicto que se presentan a diario tienen una razón de ser y no existe forma de actuación de las personas al azar, todas las manifestaciones que serán perjudiciales o beneficiosas para la organización deben ser tratadas a tiempo, ya que algunos conflictos surgirán para brindar la oportunidad de mejorar procesos y no cometer los mismos errores, los cuales pueden estar ocurriendo desde hace muchos años. El personal de la institución presentando descontento, desmotivación, ausentismo y apatía, estará afectando directamente sus actividades, haciendo cada vez más ardua la tarea de la Administración de Recursos Humanos canalizar estas situaciones que alteran las relaciones de trabajo.

En el presente estudio, el Colegio “La Concepción” de Maracay presenta un proceso articulado de cambios en la forma de empleos, las retribuciones salariales, las directrices que deben ser seguidas por todo el personal y ciertas funciones y tareas que están orientadas a mejorar la eficiencia del trabajo. Estos cambios se refieren a la libertad que tiene la institución para emplear, desemplear, hacer ajustes de personal de acuerdo a las áreas y desempeño, la libertad que tiene para establecer pagos al personal, medido de acuerdo a la labor realizada y la capacidad para ejercer la movilidad interna, elasticidad de la jornada de trabajo de acuerdo a niveles jerárquicos y antigüedad, muchos de estos con los cuales no está de acuerdo el personal que labora en la institución.

Desde lo anteriormente planteado la investigadora se desempeña en la institución en el departamento de personal y ha observado manifestaciones de quejas y malestar en el personal, debido a los cambios presentados, de manera que estos procesos afectan la cultura y el clima de dicha institución educativa, ya que el proceso de la comunicación no ha sido lo suficientemente efectivo, de manera que esto ha generado un conflicto. En los últimos años, se han dado innumerables esfuerzos encaminados a estudiar y transformar los conflictos tales como manuales para mediar, resolver y gestionar conflictos. Los cuales no solo deben ser reconocidos como buenos o malos, sino ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente y analizarlos para transformarlos.

Cabe destacar y como lo señala Soletto (2007) actualmente las diferencias son una realidad de la vida y estas en la sociedad moderna generan demasiados conflictos y mucha complejidad; las organizaciones como cadena de valor en la sociedad, son una manifestación de esta parte ineludible, endémica y sustancial de la vida cotidiana. La manera en la cual estas abordan las diferencias con lo demás o como hacen acuerdos, determina la calidad de sus procesos, el ambiente laboral de los empleados y la

productividad grupal, individual y organizacional. Bajo este contexto, las instituciones educativas desarrollan estrategias para la resolución de conflictos, pretendiendo que los participantes los apliquen a su vida personal y profesional los conceptos y habilidades trabajadas para que puedan influir en los procesos de transformación de la institución y de la misma sociedad.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta las reflexiones planteadas hasta ahora, en el marco de un amplio enfoque donde se considera la comunicación estratégica mas que una herramienta, un enfoque de capacitación dentro de la institución para adaptarse al continuo cambio de la sociedad, adentrándose en pro de la calidad de la educación brindada a los estudiantes no puede ignorarse, un sistema que combina liderazgo con el compromiso, adquiere relevancia la investigación “La comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay Estado Aragua” Sobre este particular, surgen una serie de interrogantes en función de orientar a la investigadora en la búsqueda de soluciones que pretender ser aclaradas en el transcurso de la investigación, siendo estas:

¿Cómo es el proceso comunicacional que se lleva a cabo en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua?

¿Cuáles son las causas que generan los conflictos entre el personal que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua?

¿Cómo es utilizada la comunicación estratégica en la resolución de conflictos en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del proceso comunicacional entre el personal que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua.
2. Identificar las causas que generan los conflictos entre el personal que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua.
3. Determinar la comunicación estratégica como factor para la resolución de conflictos en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua.

### **Justificación de la investigación**

En el mundo actual los conflictos son muy latentes, ya que día a día se desarrollan una serie de actividades sociales, políticas y económicas que de una u otra manera generan cierta convergencia entre naciones, ciudades, pueblo, instituciones y personas; por lo tanto es de suma importancia determinar situaciones que llevan hacer el conflicto algo permanente, tomando en cuenta las conductas de las personas afectadas. En tal sentido, algunos problemas surgen y se mantiene en el tiempo haciéndolos perpetuos y se solapan quedando sin resolver, por lo que es importante

brindarle una alternativa para la reducción de dichos conflictos en esta institución educativa, en la cual se han observado diferentes conflictos interpersonales, lo que hace insostenible las relaciones laborales.

Por tal motivo, la importancia de esta investigación radica en que brinda al Colegio “La Concepción” de Maracay, una oportunidad para establecer estrategias equilibradas para la resolución de conflictos entre el personal, y así todos puedan llevar a cabo sus actividades de forma agradable, respetuosa y armoniosa, y cumplan plenamente con las mismas; y así, poder trabajar generando nuevas perspectivas de desarrollo sostenido para que exista una relación positiva y coordinada que asegure los resultados de los objetivos propuestos en una proporción ganar- ganar, ya que de alguna manera esto afectaría al recurso humano que se está formando.

Además, se presenta este estudio para lograr que tenga un impacto positivo en el entorno y sea un ejemplo que les permita a otras instituciones educativas una retroalimentación, con el fin de lograr un desarrollo sostenible social y para el país. Por esta razón, se considera que esta investigación contribuye a la efectividad laboral tanto del personal docente, administrativo y obrero como del personal directivo de la institución seleccionada, proporcionándole las herramientas para lograr una solución adecuada a los problemas que se presenten y orientar el comportamiento del recurso humano.

Así pues, a nivel personal la presente investigación le permitirá a la investigadora alcanzar una nueva meta profesional, como también dar un aporte a la empresa en la cual se desempeña, la oportunidad de abrirse las puertas a nuevas estrategias comunicacionales que ayuden cada día a realizar una mejor labor. Para la Universidad de Carabobo, será un aporte de utilidad, ya que servirá como referencia a futuros estudiosos de la comunicación y el conflicto organizacional, siendo un tópico

novedoso que logra conjugar los valores, la ética y afianzar las relaciones laborales e interpersonales.

Teóricamente proporciona información y otras perspectivas referentes a la comunicación y a la resolución de conflictos, ya que es conveniente plantear algunas ideas, generadoras de desarrollo, vigencia e importancia, que en la era moderna son necesarios mecanismos alternativos para la resolución de conflictos. Metodológicamente, la investigación se enmarca en un estudio descriptivo, lo que aporta una serie de variables que pueden ser estudiadas posteriormente por otros autores, que deseen profundizar en el tema de estudio, creando y ampliando los conocimientos y teorías del área.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En el desarrollo de toda investigación, es importante tomar en cuenta posturas teóricas y de autores que van a ser empleados a lo largo del mismo, con la finalidad de esclarecer los términos a emplear, por tal motivo la importancia que revisten las consultas bibliográficas en la comprensión del tema a desarrollar. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009) plantea:

El marco teórico amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, además es la teoría del problema que tiene como fin precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan manejarse y convertirse en acciones concretas.(124)

En tal sentido, el marco teórico referencial, se considera como la base primordial de toda investigación; por lo tanto, es conveniente reseñar aquellos trabajos realizados antes del presente estudio, al igual que la fundamentación teórica, legal y la definición de términos básicos de conceptos vinculados con la temática en cuestión.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación, son todos aquellos estudios realizados previamente por diferentes estudiosos, los cuales en contenido, metodología y características del problema se relacionan directamente con el trabajo que se está

realizando, lo cual le da mayor confiabilidad y aceptación al mismo, ya sea en el ámbito regional, nacional o internacional.

### **Antecedentes Internacionales**

**Hernández, J (2010)** aspirando al título de maestro en Ciencias en Administración del Instituto Politécnico Nacional de México, presenta un trabajo de investigación titulado La administración del Conflicto en las Organizaciones, se enfoca en la dialéctica y las teorías del conflicto social. Su objetivo es analizar la génesis del conflicto en general colocando el cambio como eje fundamental, con el fin de llegar a una propuesta para administrar el conflicto de manera que permita a las organizaciones neutralizarlo o incluso hacer uso del mismo como una ventaja competitiva para el logro de los objetivos, ya que a partir de éste, se puede construir a partir de dos o más premisas que se confrontan y así generar nuevas posiciones basados en las contraposiciones. Se basa en una investigación documental, con un nivel descriptivo. El autor concluye que para poder administrar los conflictos es necesario identificarlos, planear su intervención, intervenir y medir resultados que a su vez permitan medir nuevos conflictos o nuevas oportunidades para intervenir.

Así pues, este trabajo se relaciona de forma directa con la presente investigación ya que ambas buscan canalizar el conflicto considerándolo un elemento que siempre está latente en toda organización, además teóricamente es totalmente compatible visto desde el conflicto social y la forma en la cual este se traslada y desarrolla dentro de las organizaciones.

Por su parte **Santos, A. (2011)** también obteniendo el título de Magister en Comunicación con mención en comunicación organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil de México, presenta su trabajo de grado titulado

Gestión de Comunicación Universitaria: Análisis de una Estrategia de Comunicación aplicada al ámbito de las Universidades en la ciudad de Guayaquil, tiene como objetivo fundamental analizar una estrategia de comunicación aplicada al ámbito de las universidades en la ciudad de Guayaquil, Caso UCSG decenio 2001-2011. El trabajo de investigación se diseña de forma descriptiva con una estructura doble en la que se utilizarán procedimientos de investigación cuantitativa en un mínimo porcentaje ya que la mayor parte de nuestro estudio se orientará a procedimientos de investigación cualitativa. El autor concluye que la Universidad es un hábitat y como tal es un espacio de convivencia en el cual los servicios no académicos son sumamente importantes precisamente para generar pertenencia, por lo que recomienda generar espacios de encuentro y servicios colaterales para fortalecer la misma.

De esta manera la investigación se relacionan ya que se considera que la comunicación es una estrategia necesaria y fundamental en las organizaciones sobre todo en los centros educativos y en la educación superior, a través de la misma de manera formal se pueden tomar decisiones, tener acuerdos entre partes y de esta manera eficiente y eficazmente alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales.

### **Antecedentes Nacionales**

**Planas, L (2010)** con el fin de obtener el título como Magister en Comunicación Social: opción comunicación organizacional, de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, presenta un trabajo titulado Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de Futuro. Caracas 2010, tiene como objetivo general establecer el tipo de relación entre comunicación interna y la opinión ética de los trabajadores de Soluciones del Futuro S.A, cuyo nivel de investigación es descriptivo,

el autor concluyó con su investigación que en esta organización el medio de comunicación formal es una cartelera, lo mas promocionado son los encuentros sociales, por ende presentan un tipo de comunicación informal adicionalmente a esto, carecen de un código de ética comunicacional. El autor entre sus recomendaciones señala incluir en la misión, visión y objetivos empresariales a su público interno, invita a la elaboración de un código ético en el que participen todos los miembros de la empresa y finalmente fortalecer la ética en el ámbito comunicacional, ya que identifica carencias comunicacionales de la gerencia hacia los trabajadores.

Esta investigación se relaciona con la presente en su nivel de investigación descriptivo, además observa de forma directa que la comunicación organizacional no está siendo ejecutada de forma correcta, por ende se presentan dificultades en el logro de los objetivos.

Por su parte también en el año **2010 Giménez, N.** en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, aspirando al título de Magister Scientiarium en Gerencia Empresarial presenta el trabajo titulado La Negociación como estrategia para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas para el estrato B, ubicado en Barquisimeto Estado Lara. Su nivel de investigación es de campo, basándose en un estudio exploratorio con el fin de realizar un análisis a la problemática, concluyendo que a pesar de que la empresa tiene bien establecidos los elementos organizacionales tales como visión, misión, valores, organigrama, los desacuerdos que se han presentado han sido porque los objetivos propuestos no se cumplen por no cumplirse la planificación.

Así pues, esta investigación tiene relación con la presente, ya que ambas analizan una estrategia que permita canalizar los conflictos dentro de las organizaciones, el

nivel de investigación también es de campo y buscan mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores de dos organizaciones, en este caso fue una constructora y la presente es una institución educativa.

### **Bases teóricas**

Arias (2012:107), define las bases teóricas como un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Las mismas están representadas por información escrita como artículos, libros y publicaciones ya existentes en los cuales se fundamenta y apoya la investigación

### **Comunicación**

Fernández (2009:25), plantea que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Dentro de este orden de ideas, el autor señalado, apunta que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe

hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Además, la comunicación es un fenómeno de interacción, ya que es considerado un sistema circular en el cual cada mensaje genera una respuesta del interlocutor. No es solo un mensaje verbal, ya que las personas pueden comunicarse por gestos, mímicas, actitudes y conductas; por lo que ésta va a depender del contexto en el que se desarrolle. En tal sentido, ésta permite orientar conductas individuales y establecer relaciones multifuncionales que permita que varios puedan trabajar juntos en pro de una misma meta. Sirve como mecanismo para que las personas se adapten y que puedan integrarse en su entorno social, cultural, laboral entre otros, lo cual es necesario ya que ninguna persona puede subsistir viviendo aislado del mundo que le rodea. Es un sistema abierto, en el cual no solo se envían mensajes sino que también es necesaria la retroalimentación de los mismos.

Por tal razón, la comunicación es sumamente importante a nivel general, ya que las mismas están basadas las relaciones interpersonales y por supuesto laborales, teniendo una comunicación realmente efectiva podrán evitarse infinidad de problemas, puesto que esto aclararía las dudas o incógnitas que pueda tener alguien con respecto a un tema determinado puesto que cada persona tiene la capacidad de interpretar datos e información a su manera.

Martin y otros (1982:19) señalan que la Teoría de la Comunicación reconocerá la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo...El ser vivo capaz de comunicar, debe de poseer la aptitud para servirse de esas variantes en el intercambio energético como señales. Una señal es una variación en la emisión o recepción de energía por parte de la substancia expresiva.

## Proceso de Comunicación

Según Da Silva (2002:35) el proceso de comunicación se lleva a cabo a través de los siguientes elementos:

Cuadro N° 1: Proceso de Comunicación

Elementos	Características
Emisor o fuente	Es la persona que emite un mensaje para alguien. (el receptor)
La codificación del mensaje	Es el formato que permite expresar las ideas en forma de mensaje. Se trata de convertir el mensaje en símbolos verbales o no verbales: las palabras habladas o escritas, acciones, imágenes, señales de humo etc.
El mensaje	El propósito a transmitir y surge como resultado del proceso de comunicación.
El canal de transmisión	Es el medio a través del cual el mensaje viaja, se transmite, envía o se distribuye.
El receptor del mensaje o destinatario	Es la persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. La transmisión no sucede a menos que la otra parte recibe realmente el mensaje.
Decodificación del mensaje	Implica dar significado a los símbolos que llegan al receptor. Supone interpretar el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marco de referencia.
Retroalimentación a la fuente	Es la respuesta del receptor una vez recibido y decodificado el mensaje. Esta respuesta puede ser un nuevo mensaje, una acción, un cambio de conducta o un gesto determinado y permite al comunicador establecer si el mensaje se ha recibido, interpretado y si ha dado lugar a la respuesta buscada

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Da Silva (2002:35)

Los elementos de la comunicación son fundamentales para lograr una comunicación efectiva, ya son todas las partes necesarias de cumplimiento para poder transmitir datos e información unos a otros.

### **Canales de Comunicación**

Según Boland y Bachieri (2007:88) teniendo en cuenta o no la utilización de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal e informal:

Cuadro N° 2: Canales de Comunicación

Canales de comunicación	Características
Comunicación Formal	Es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.
Comunicación Informal	La comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos.

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Boland y Bachieri (2007:88)

De esta manera, según el autor antes mencionado, la comunicación formal es aquella principalmente utilizada entre organizaciones y dentro de las organizaciones, la cual deja constancia y garantía de la transmisión de información e instrucciones a todos los niveles.

Por su parte, la comunicación informal se conoce como rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros y una de las más importantes es que sirve como fuente de información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación.

### **Modelos de comunicación**

Pérez (2008:35) señala que las aportaciones teóricas de esas disciplinas, han centrado sus explicaciones en el fenómeno comunicativo a partir de un modelo teórico. Con estos modelos se ha intentado reproducción de manera esquemática los rasgos característicos y explicativos de los actos comunicativos.

Estos modelos se señalan a continuación:

- ✓ Lineales: son secuencias rectilíneas, en estas se produce transporte de información del emisor al receptor, no contempla el feedback entre estos y por ende no hay intercambio de papeles entre estos.
- ✓ Circulares: este modelo intenta reunir las características del proceso comunicacional, logrando el intercambio de roles entre el emisor y el receptor en el momento de recibir el mensaje.

## **Ámbito de la comunicación**

Serrano, M (1982:103) señala que la comunicación ofrece las siguientes perspectivas:

- ✓ Es un saber que examina desde un punto de vista específico un tipo determinado de interacciones que se realizan entre los seres vivos.
- ✓ Es una teoría posible, en fase de elaboración, que se interroga por el qué, el cómo y el porqué de la comunicación.
- ✓ Es un proceso complejo, en el cual se ponen en funcionamiento componentes de muy distinta naturaleza: Actores, sustancias expresivas y expresiones, media o instrumentos, representaciones.
- ✓ Los componentes que intervienen en los procesos establecen entre sí relaciones precisas, en el espacio y en el tiempo, para que la comunicación sea posible; por tanto, los componentes de la comunicación están organizados, o lo que es lo mismo, forman parte de un sistema.
- ✓ En las comunicaciones entre los hombres, los componentes que pueden formar parte del proceso de comunicación, y las relaciones que establecen entre ellos, están en mayor o menor medida mediados o intervenidos por el sistema social en el que la comunicación se lleva a cabo.

En consecuencia, la comunicación es una práctica.

- ✓ La comunicación se utiliza a nivel biológico como un medio para asegurar la supervivencia de las especies; por tanto, es un mecanismo de dominio sobre el medio y a la vez de adaptación. En la especie humana cumple esas mismas funciones, y además se amplía el uso de la comunicación al manejo del medio creado por el propio hombre (tecnológico, relacional, cultural, institucional y axiológico).

- ✓ La comunicación es un modo de referirse al mundo, y en este sentido, está necesariamente abierta a la que no es componente de la comunicación. Desde ese punto de vista, la comunicación aparece como una forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido. La comunicación se interesa en ese conocimiento, en cuanto que puede ser transmitido, y en cuanto que se elabora precisamente para ser transmitido. Los hombres hemos logrado que esa transmisión del conocimiento salte de generación en generación. Desde esta perspectiva, la comunicación es un procedimiento de culturización.
  
- ✓ La comunicación se realiza para alcanzar determinados objetivos biológicos y además en el caso del hombre, sociales. Para alcanzar esos objetivos es necesario poner al servicio de la comunicación recursos energéticos, trabajo, tecnología, instituciones.

Desde este punto de vista, la comunicación es una tarea y el hombre ha diferenciado el desempeño de ciertas tareas comunicativas, mediante la división del trabajo. Existen especialistas en tareas comunicativas (especialización muy rara a nivel biológico). Desde este punto de vista, la comunicación es un repertorio de profesiones.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional, según Manes (2009:107) es una necesidad actual, ya que la mayoría de las organizaciones exitosas no deben enfocarse en la calidad de sus productos y servicios sino también en la calidad en la cual se

encuentran sus redes de comunicación interna, puesto que el esfuerzo debe ser en conjunto y multidisciplinario. Esta se da en un sistema complejo que es influenciado por el exterior y el mismo influye sobre otros, además está unido a personas y sus sentimientos, pensamientos, ideologías, valores, principios y habilidades.

Así pues se puede decir que la comunicación organizacional es un mensaje que se transmite entre integrantes de la organización, y entre esta y sus medios, ya que los miembros recolectan información sobre la organización y los cambios que ocurren en ella, lo que los ayuda a tener metas individuales y organizacionales, lo que les permite coordinar el cumplimiento de sus necesidades individuales sin dejar de lado sus responsabilidades en la organización.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

A su vez, la misma es un factor fundamental en el funcionamiento de las organizaciones por lo que se considera una herramienta gerencial. Gracias al intercambio de información en distintos niveles establecer patrones de comportamiento organizacional de acuerdo a variables sociales, como el entorno social familiar y laboral de cada persona que forma parte la organización, donde es necesario que cada uno cumple un rol comunicativo específico.

Este proceso permite transmitir información, sentimientos y pensamientos, es decir todo lo que pueda ser compartido. Es considerada un proceso, ya que necesita

un periodo o lapso de tiempo, requiere un mínimo de elementos y el tiempo suficiente para su realización.

La misma se origina naturalmente dentro de cualquier organizacional independientemente del tamaño que esta tenga. Los medios de transmisión de información de las organizaciones son símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones tecnológicas entre otras.

A su vez es una responsabilidad compartida y por ende hacerlo bien es responsabilidad de todos, independientemente del cargo que ocupe y el personal que tenga a su orden.

### **Tipos de Comunicación organizacional**

Los tipos de comunicación son dos específicamente, los cuales indican a quien va dirigida la información que se desea transmitir, si es hacia los proveedores, clientes y al entorno en general o si va hacia dentro de la organización directamente a sus trabajadores y colaboradores. Estas son comunicación interna y externa.

#### **a. Comunicación interna**

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta.

El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Publicaciones Vértice (2008) señala que la comunicación interna puede ser:

- ✓ Formal. Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- ✓ Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.)(6).

#### b. Comunicación externa

La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.

Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización

Publicaciones Vértice (2008) señala:

La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios. Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización (5).

### **Formas de Comunicación Organizacional**

Las formas de comunicación se refiere a las distintas maneras en las cuales se puede dirigir la información, la misma puede ser en el mismo nivel gerencial, hacia los subordinados y de estos hacia sus superiores.

Robbins, (2008) observa en las organizaciones, los siguientes tipos de comunicación:

- ✓ Comunicación Descendente: la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.

- ✓ **Comunicación Ascendente:** la que va de los subordinados a los superiores, permite la retroalimentación y sirve para medir el clima organizacional. Plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.
  
- ✓ **Comunicación Horizontal:** se da entre personas de un mismo nivel de jerarquía, generalmente busca lograr la integración y la coordinación. Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.
  
- ✓ **Comunicación Diagonal:** es el canal de comunicación menos utilizado en la organización, es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales.

### **Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones**

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (2007:227), todos los factores que se han expuesto en relación con la comunicación interpersonal se aplican también a la comunicación dentro de las organizaciones, por lo tanto se tienen los siguientes factores:

1. Canales formales de comunicación: medios de comunicación respaldada por los gerentes y con bastante probabilidad, controlada por ellos. Ejemplo: boletines, memorando, informes y las juntas de personal.
2. Estructura de la autoridad: jerarquía de control en una organización, las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunica cómodamente con quien.
3. Especialización de los trabajos: suele facilitar la comunicación dentro de los grupos con diferencias.
4. Propiedad de la información: la información y los conocimientos singulares que poseen ciertas personas en cuanto a su trabajo.

### **Importancia de la comunicación organizacional**

La comunicación dentro de las organizaciones es fundamental ya que a través de la mismas se alinean los objetivos, metas, visión y misión de la empresa en una relación ganar-ganar, en donde empleador y trabajador se sientan satisfechos y de esta manera se fomenta la integración del personal en las actividades propiciadas por la organización, se desarrolla el sentido de pertenencia dentro de la misma, considerando que la misma es de ellos, se logra mayor lealtad y optimización de la productividad.

Por su parte Ayón (2006) señala que:

La comunicación en una organización es de gran importancia ya que gracias a esta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

En las instituciones ya sean públicas o privadas, de productos o servicios, con o sin fines de lucro, es una comunidad que se interrelaciona a diario, inclusive llegan a pasar más tiempo en las mismas que dentro de sus hogares y sus propias familias, por lo que la comunicación es fundamental para poder llevar un equilibrio dentro de las actividades que se realizan a diario, en casos particulares como el tema de estudio, es fundamental, ya que un personal malhumorado, descontento, mal informado o con información mal empleada, no estará prestando su mejor servicio a los niños y adolescentes que se están formando.

### **Comunicación Estratégica**

Pizzolante (2005:22) define la comunicación estratégica como una “herramienta gerencial que garantiza el logro de un objetivo, pero que no es ni debe ser un objetivo en sí misma”. Para que esta sea efectiva es necesario el análisis del entorno y fijar los objetivos a corto y largo plazo que se desean alcanzar, definiendo las estrategias que mejor se adapten a los procesos que se emplearan para lograr dichos objetivos,

La comunicación estratégica se refiere a la necesidad de desarrollar capacidades para organizar las funciones comunicativa al interior de las organizaciones, generar competencias para gestionar los mensajes y los medios más adecuados para que el público comprenda lo que la organización a querido expresar, fortalece la visión en la que se valora el entorno como elemento sustancial en la estabilidad de las entidades de trabajo.

Pérez (2001) define la comunicación estratégica como la “coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad,

marketing, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa”.

El autor antes citado considera que las estrategias de comunicación deben cumplir tres funciones básicas:

- ✓ Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos: Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar
- ✓ Define una línea directriz de la comunicación: Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, lo público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias
- ✓ Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización: La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades, poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución

La comunicación estratégica es un proceso multidimensional y fluido que requiere considerar esta complejidad en el momento de diseñar estrategias sin perder el acoplamiento dinámico de la realidad y los sujetos que interactúan en la organización.

La misma tiene un enfoque en el cual se encuentra lo sociocultural y el diseño de estrategias que permiten trazar el camino cognitivo capaz de convocar a las personas involucradas en la situación problemática, es decir pretende transformar el entorno problemático, aprovechando las capacidades de los actores como agentes de cambio.

Así pues, para que la comunicación sea estratégica, la comunicación debe ser considerada como elemento fundamental en la toma de decisiones, por lo que los sujetos deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia general, aportando información útil para tomar decisiones. Además los objetivos de la comunicación deben ser consonantes con la estrategia global de la organización, y esta debe contemplar el nivel estratégico, el táctico y el operativo.

Será eficaz siempre y cuando, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización sean tomadas en cuenta.

### **Plan estratégico de comunicación**

Herrera (2004) recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de necesidades reales, las posibilidades y la orientación de personal con conocimientos profesionales en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

El autor antes mencionado, hace énfasis en que la comunicación organizacional llevada acorde a la práctica debe ser parte de un hacer cotidiano, si no se le dara mantenimiento constante, continuo y con seguimiento a las estrategias propuestas, aprobadas e implementadas en la institución.

Este plan debe ir de la mano con las políticas institucionales y a la misión y visión de la organización, por lo que el plan estratégico debe ser una propuesta de acciones basadas en datos, objetivos y presupuestos planificados.

### **Importancia de la comunicación estratégica**

Feded (2014) señala que la importancia de la comunicación estratégica radica en que si se aplica llevando a la audiencia adecuada el mensaje correcto, en el tiempo oportuno, su efecto se verá reflejado positivamente en los indicadores de negocio.

Esta refleja una preparación anterior, una actitud alineada con los valores de la empresa, voceros preestablecidos y entrenados y mensajes claros y contundentes que mitiguen la crisis.

La comunicación estratégica es parte integral de esos aspectos que hay que tener en cuenta desde el inicio para alcanzar las metas, es una valiosa herramienta la cual no debe estar atada a prejuicios ni considera que algo no es necesario.

## **Conflicto**

Codina (2010:650) señala que un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Entonces, el conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona, mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto.

El conflicto se da en el interior de las organizaciones, cuando los objetivos, metas, métodos o comportamiento de dos o más partes se encuentran en contraposición a nivel individual, grupal u organizacional. Este en cierta forma refleja la insatisfacción de las necesidades de las personas, lo que a medida que pasa el tiempo puede constituir problemas serios para cualquier organización a nivel de productividad y a

su vez puede representar la oportunidad para mejorar las relaciones dentro de la misma. Generalmente este refleja las respuestas a decisiones equivocadas de la institución y sus líderes, aunque no hay que dejar de lado que es también el resultado de las diferencias entre personas, la forma en la cual cada quien percibe las cosas y los hechos, y así se contraponen actitudes y conductas.

De cierta manera el conflicto permite la liberación de presiones que son generadas por problemas ocultos, además estimula a las personas a utilizar su creatividad y a buscar formas adecuadas de obtener resultados más satisfactorios, impulsa la innovación y por ende las personas asumen nuevos retos, logran conocerse mejor a sí mismo y a los de su entorno.

Es importante considerar que estos conflictos pueden perdurar en lapsos largos de tiempo, ya que existirá tendencias a la evasión y por ende su manejo se torne muy difícil, las personas afectadas alcanzan niveles de intolerancia e indisposición para realizar trabajos en equipo, lo que impide la coordinación de esfuerzos.

### **Conflicto entre grupos sociales**

El conflicto social se refiere al amplio espectro que en la interacción e interrelación humana, va desde situaciones y cuestiones aparentemente simples y sin problemas de consecuencias dolorosas para las partes, hasta situaciones complejas, peligrosas y violentas. Desde este punto de vista se aduce que la convivencia social es considerada una mina abundante de conflictos, donde la fuente más abundante de molestia son los demás.

Dos aspectos centrales de los estudios del conflicto social se refieren al origen y la función social de éstos. Así, por ejemplo, para Ralf Dahrendorf, el conflicto es un hecho social universal y necesario que se resuelve en el cambio social.

De mayor importancia para estos estudios son consideraciones acerca del papel que tanto el consenso como la coacción y el control social juegan en la sociedad, ya sea en general como en el desarrollo y resolución de los conflictos.

### **Factores y causas del conflicto**

Según Manes (2009:89), se han determinado tres factores que propician la aparición de un conflicto y que a la vez pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión.

- ✓ Factores culturales: Representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.
- ✓ Factores estructurales: Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc.
- ✓ Factores de comportamiento: Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas físicas o verbales, o por el contrario en comportamientos de diálogo favoreciendo el entendimiento y el respeto.

De igual forma, Codina (2010:653), señala que las posibles causas de conflictos en una organización pueden ser:

- a. Conflictos basados en intereses: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos, intereses opuestos sobre el procedimiento de trabajo, forma de evaluar el trabajo y las personas.
- b. Conflictos estructurales: relacionado con la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no justa de recursos, factores ambientales que dificultan la cooperación.
- c. Conflictos de valores: se relaciona con los diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diferentes percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.
- d. Conflictos de relaciones: tiene que ver con las comunicaciones pobres; comportamiento negativo reiterado entre las partes, fuerte emociones, estereotipos e incomprensiones.
- e. Conflictos de información: ocasionados por la ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y las situaciones.

Sin embargo, el autor antes citado, plantea que el conflicto “es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”, es por ello, que existe una serie de ventajas sobre la definición las cuales son las siguientes:

- a. Parsimoniosa: relativamente simple.
- b. Inclusiva: incluye cualquier otro proceso o actividad que se produzca y que pueda ser experimentado como un conflicto entre las partes.
- c. Amplia: abarca una gran cantidad de sucesos y asuntos conflictivos.

Por lo tanto, se puede concluir, que las distintas definiciones de conflictos suponen de un modo u otro: Interdependencia entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra), percepción de al menos una parte, de algún grado de oposición o

incompatibilidad entre los objetivos o intereses entre las partes. Alguna forma de interacción.

### **El proceso del conflicto**

De acuerdo con Chacón (2002:11) el proceso de aparición del conflicto comprende cinco etapas:

1. Se inicia con la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente su aparición. Estas condiciones se pueden presentar debido a fallas en los canales de comunicación, falta de claridad en la formulación de políticas tales como definición de competencias, asignación de responsabilidades a nivel de dependencias y cargos, definición de niveles de autoridad y grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad de algún miembro del grupo de trabajo que pueden resultar molestos para el resto.
2. En esta etapa la situación de conflicto empieza a ser evidente. Esto quiere decir que uno o más integrantes del grupo toman conciencia de que existen entre ellos condiciones que pueden actuar como desencadenantes de situaciones de conflicto generando en ellas manifestaciones de ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.
3. Se caracteriza por la decisión de alguna de las partes involucradas de actuar de determinada forma frente a la situación de conflicto. En general, es posible identificar cinco formas de asumir el manejo del conflicto:
  - ✓ **Competencia:** Tiene que ver con el deseo de satisfacer los intereses personales, sin tener en cuenta como se vea afectada la otra parte.
  - ✓ **Colaboración:** Está relacionada con la intención que manifiestan las partes de solucionar el conflicto de tal forma que les permita lograr sus

objetivos, conciliar sus intereses y además quedar plenamente satisfechos utilizando como estrategia el diálogo permanente.

- ✓ **Evasión:** Se presenta como la manifestación clara de las partes involucradas de querer abandonar el conflicto sin intentar la búsqueda de una solución.
- ✓ **Complacencia:** Es la posición asumida por una de las partes involucradas, que tiene que ver con el dar concesiones con la única finalidad de que el conflicto sea resuelto.
- ✓ **Arreglo con Concesiones:** Es la intención que presentan las partes de negociar y llegar a un acuerdo con la condición de que ambas deben ceder algo.

4. Es la etapa en la cual el conflicto se hace realmente visible y se caracteriza por comportamientos tales como declaraciones, acciones y reacciones de las partes involucradas en el conflicto, que son considerados como la materialización de las reales intenciones de cada parte.
5. Esta, la etapa final, tiene como resultado las consecuencias producto de la interacción de las partes en conflicto. Dicho resultado puede ser positivo si el conflicto en las anteriores etapas fue bien manejado y tiene como consecuencia final un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por el contrario puede ser negativo si las etapas fueron mal manejadas y el desempeño del grupo sigue siendo obstaculizado.

### **Tipos de Conflictos**

De acuerdo a Andrew (2010), entre las fuentes más comunes de conflictos dentro de las organizaciones, se encuentran entre otros, los desacuerdos por la distribución de recursos, tanto físicos como económicos y hasta humanos, las malas comunicaciones, diferencias en las expectativas individuales y organizacionales,

considerando metas y jerarquías, la estructura organizativa, imprecisión en los roles y tareas, la interdependencia en valores, posiciones, intereses y personalidades. De todo esto, surgen diferentes tipos de conflicto, que afectan el desempeño organizacional e individual de quienes laboran en cualquier institución.

En este mismo orden de ideas, Ruíz (2011), establece que pueden identificarse tres tipos principales de conflicto:

- ✓ Intrapersonales: surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones dentro de las personas.
- ✓ Interpersonales: provienen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
- ✓ Laborales u Organizacionales: resultan de los problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Asimismo, para Coelho (2012), las organizaciones buscan, por lo general, ocuparse de los conflictos interpersonales y organizacionales, pues se trata de una forma particular de los intrapersonales. Añade además este autor, que el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, se subdividen en funcionales y disfuncionales. Los primeros, pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, si son manejados adecuadamente; los segundos, son los que crean dificultades, afectando los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Además de lo anterior, es importante considerar que en el manejo de conflictos, tanto la ausencia como la fuerte presencia de ellos, llegan a ser factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar inercia en las

organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, y la complacencia con lo ya realizado, propiciando la disminución de la eficiencia y la competitividad. Igualmente, la presencia excesiva de conflictos, produce dispersión de esfuerzos, la confrontación sobrepasa a la colaboración y cooperación muchas veces necesaria para la obtención de resultados.

Resulta interesante destacar la diferencia entre competencia y conflicto, establecida por Stoner (2007) cuando señala que existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí... Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto.

### **Gestión del Conflicto**

El conflicto es una situación en donde dos o más partes o individuos, con intereses contrapuestos, entran en confrontación u oposición, y emprenden acciones mutuamente antagonistas, con la finalidad de lograr los objetivos que motivaron dicha confrontación. Fernández (2009:127), lo define como un proceso complejo, dotado de elementos objetivos y subjetivos que pueden alterar la percepción de dos individuos sobre una circunstancia especial.

Es pertinente señalar que los conflictos se resuelven conociendo sus causas, estableciendo tratamientos de conflictos y considerando que el conflicto no debe ser eliminado, destruido, ignorado o evitado, por la razón o la fuerza, sino buscar la mejor manera para resolverlo, con el menor coste y la mayor eficacia, posibilitando la permanencia de su resolución en el tiempo.

En este sentido, Muñoz (2010), plantea que la resolución de conflictos tendrá como objetivo principal comprender el conflicto y eso implicará conocer más que una solución a priori o a partir de un supuesto moral preestablecido, las razones que han hecho surgir el conflicto, por ejemplo, entre dos personas. Asimismo, Finol (2011:11), señala que “el conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación”.

Por esto, resulta indudable que toda organización, especialmente las educativas, debe ser flexible y cambiante, y en ella los gerentes educativos juegan un rol determinante al asumir actitudes dinámicas, emprendedoras y comprender que la escuela está para beneficiar la participación de todos, con claras reglas o límites en sus acciones. En tal sentido, es indispensable preparar al talento humano tanto en cantidad como en calidad, mejorando sus potencialidades, no solo para el desarrollo íntegro de su personalidad en el medio educativo en el cual se desenvuelve, sino también su eficacia en el cumplimiento de las funciones que se les confiere.

Tomando en cuenta lo anterior, las instituciones educativas en Venezuela no escapan de esta realidad, pues urgen gerentes educativos que sean capaces de manejar conflictos de manera acertada y asertiva. En efecto, Finol (2011:57), refiere que “es importante que los gerentes educativos desarrollen habilidades y competencias necesarias para manejar eficazmente los conflictos...por tanto deben esforzarse por tomar buenas decisiones”. Se hace imprescindible pues, que quienes ocupen el cargo de gerentes educativos tengan siempre presente que las decisiones que se tomen para el progreso de la institución no deben ser arbitrarias ni impuestas, pues esto sólo puede generar conflictos y tensiones entre docente, directivos y todos aquellos quienes forman parte de ese equipo de trabajo.

Por todo lo anteriormente planteado, se considera importante que los gerentes desarrollen sus competencias para dirigir las organizaciones y obtener beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos a considerar para adecuarse a los cambios y demandas que impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Así pues, el gerente no es sólo el responsable de dirigir actividades y asignar tareas a otros; esto implica además un ejercicio clave de liderazgo, conocer el proceso de cómo interpretar las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja y lograr una racionalidad del ejercicio de los compañeros.

### **Métodos para Enfrentar Conflictos**

Considerando lo expuesto por Andrew (2010:96), de acuerdo a los nuevos enfoques relacionados a la solución de conflictos, existen tres métodos generales más usados.

- ✓ Reducción del Conflicto: pues al adquirir un carácter disfuncional, puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Para ello, se recomienda sustituir las metas y recompensas que puedan resultar competitivas por otras que demanden cooperación entre las partes; además, situar a las partes en conflicto en una situación de amenaza común, que les exija trabajar juntos también, hacer cambios organizacionales que eliminen situaciones que puedan generar confrontaciones.
  
- ✓ Resolución del Conflicto: al resultar imprescindible eliminar la situación conflictiva, pues su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede valerse de tres estrategias:

- ✓ Dominio o Supresión, por la vía de la autoridad o mayoría. Así se reprime el conflicto pero no se resuelve, sino que se convierte en un conflicto oculto o latente.
  - ✓ Compromiso, tratando de convencer a las partes para actuar como árbitro, aplicando determinadas reglas, especialmente la compensación.
  - ✓ Solución Integrativa, uniendo las necesidades y deseos de ambas partes, para encontrar una solución que satisfaga a todos.
- 
- ✓ Estimulación del Conflicto: ocurre cuando la ausencia de confrontaciones genera inercia organizacional, lo cual pone en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que sean necesarios. Para ello, el directivo puede acudir a personas ajenas a la organización, apartarse de las políticas habituales, reestructurar la organización, y alentar la competencia interna, entre otras cosas.

### **Conflicto organizacional**

Este ocurre cuando dentro de una organización existen desacuerdos con respecto a diversos puntos de vista o elementos como la distribución de recursos materiales, incompatibilidad de metas o persiguen diversos intereses, ya que este va a depender de la forma en la cual cada persona percibe cada situación.

Generalmente los conflictos organizacionales surgen por el deseo individual de cambiar ciertas cosas, pero no siempre se hacen de manera formal vía verbal o escrita, muchas veces estas son tomadas como mecanismo de defensa del ser humano cuando algo le incomoda o desagrada.

En muchas organizaciones en la actualidad existe la tendencia a suprimir el conflicto ya sea negándolo o minimizándolo para no tener que enfrentarse a él, lo que conlleva a la disminución del interés, la motivación, la creatividad y además esto no previene su aparición en el futuro.

### **Resolución de conflictos laborales**

Codina (2010:665), plantea que el conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando no están siendo satisfechas las necesidades de las personas, y a su vez puede considerarse la respuesta a las decisiones poco asertivas tomadas por los líderes.

Estos permiten liberar presiones por lo que se hacen evidentes los problemas que están ocultos, además estimulan la creatividad de los trabajadores, lo cuales buscarán la satisfacción de necesidades, a su vez permite innovar y probar otras ideas, las personas logran conocerse a sí mismas y a los que se encuentran en su entorno, de esa manera logran medir su potencial para mejorar sus condiciones laborales.

Por su parte, la comunicación juega un papel fundamental porque es necesario el intercambio de información en los distintos niveles, por lo que cada persona dentro de la organización tiene un rol comunicacional específico, manteniendo la socialización de las personas en espacios físicos, recibiendo información oportuna y puntual lo cual reforzara las relaciones interpersonales. Esta comunicación oportuna se dinamiza y animan las acciones individuales y colectivas, procurando la unión del esfuerzo de los trabajadores.

Por lo tanto, para solucionar los conflictos organizacionales es necesario primeramente identificar el problema, se trata de tener discusiones francas que logren crear y acordar metas compartidas dentro de la institución, por lo que será necesario estimular la motivación y la productividad para que así las personas involucradas en el proceso se sientan satisfechas con el trabajo realizado.

Es sumamente importante determinar los interés comunes entre las partes para poder minimizar las diferencias procurando no caer en el autoritarismo, puesto que esto solo complicaría más las cosas porque por naturaleza humana existe la resistencia al cambio y mucho menos de manera impuesta. Al tener estos acuerdos entre partes y permite obtener resultados funcionales con respecto a las metas y objetivos.

Las partes en conflicto deben propiciar la confrontación con la finalidad de discutir el tema, es decir cuando existe comunicación las partes pueden reconocer sus similitudes y así procurar hacer su mejor esfuerzo y cooperación para dar solución a los conflictos. Se pretende alcanzar una relación ganar-ganar ya que las personas en conflicto no siempre quedan totalmente satisfechas, por lo que la situación se puede repetir.

También la asertividad es una estrategia de resolución de conflictos, ya que expresión de sentimientos al respecto, se trata de retroalimentación. Es necesario el cambio de conductas, se requiere honestidad, conocer el comportamiento conflictivo, expresar lo que se siente al respecto, enfatizar las causas que lo originan, mediar y negociar el cambio y establecer las consecuencias que trae consigo.

La negociación permite resolver los conflictos de manera conciliadora tal que ambas partes queden lo más satisfechas posibles, por lo que debe ser un proceso equilibrado. La misma va de la mano con la comunicación en el momento de resolver conflictos porque dependiendo de la habilidad de comunicarse que tengan los participantes dependerá la solución funcional del mismo, por lo que es muy importante no recriminar, acusar, hablar en segunda persona, es necesario hablar en base a la opinión, idea y sentimientos propios, tener clara la naturaleza del conflicto y a donde se quiere llegar, que acuerdos se desean alcanzar y estudiar las posibles alternativas que vayan de acuerdo con la negociación.

### **Definición de Términos Básicos**

**Canal de comunicación:** es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de información emisor y receptor.

**Creatividad:** es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

**Emisor:** es aquella fuente que genera mensajes de interés o que reproduce una base de datos de la manera más fiel posible sea en el espacio o en tiempo. La fuente puede ser el mismo actor de los eventos o sus testigos.

**Grupo social:** es un sistema formado por un conjunto de personas que desempeñan roles recíprocos dentro de la sociedad.

**Mensaje:** información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado, ya sea oral o escrito.

**Negociación:** proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. En el caso del conflicto, se negocia la cesión de un porcentaje de los intereses en pugna, más o menos equivalente en valor, esfuerzo o sacrificio para ambas partes.

**Relaciones laborales:** son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.

**Señales:** es un signo, un gesto u otro tipo que informa o avisa de algo. La señal sustituye por lo tanto a la palabra escrita o al lenguaje. Ellas obedecen a convenciones, por lo que son fácilmente interpretadas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología se refiere a la presentación de los elementos de análisis o de investigación, las técnicas, los instrumentos, los procedimientos y el análisis para el desarrollo de la investigación. Para el logro de los objetivos de una investigación se hace necesario un procedimiento acertado, que presente las herramientas apropiadas para efectuar el análisis de la investigación.

Al respecto Palella y Martins (2010:73), señalan que la metodología es “una guía procedimental, producto de la reflexión para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible”.

#### **Diseño de investigación.**

La presente investigación estuvo orientada a describir la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay, la cual se ubica dentro del paradigma cuantitativo, diseño de campo.

La presente investigación se enmarcó bajo un diseño de campo, al respecto, Arias (2012:20) describe que “es aquel donde se recoge la información directamente de la realidad; está referido a fuentes primarias y se obtiene de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la investigación

científica”. Por tal razón, el presente estudio es de campo, ya que los datos necesarios serán recogidos directamente del Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua, además la investigadora obtendrá la información sin alterar las condiciones existentes.

Señala Balestrini (1997:119) “en los estudios de campo el investigador usa la selección de sujetos y la medición de condiciones existentes en la situación de campo como un método de determinar correlación”. Por ende es importante destacar, que este tipo de investigación siempre va a permitir relacionar los objetivos con la realidad, además sirve para profundizar en los eventos encontrados mediante la aplicación de instrumentos.

Además, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006:18), define la investigación de campo como el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.”

Así pues, se considera que la investigación se enmarcó dentro de la investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos directamente de la realidad con la finalidad de dar solución a los conflictos que se generan en la Institución, conociendo sus causas, de esta manera poder evitarlos a futuro e ir canalizando correctamente los ya existentes, con el apoyo documental necesario que brindo confianza y confiabilidad a los resultados obtenidos.

## **Tipo de investigación**

El tipo de la investigación viene dado por el alcance que se pretende lograr con la misma. Para Arias (2004:21) el tipo de investigación se puede definir como: “la producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica) o puede tener una aplicación inmediata en la solución del problema práctico (investigación aplicada)”, lo cual significa que todo aquello que ayuda a incrementar los fundamentos de una ciencia o aplicarse de forma inmediata es el tipo de investigación.

En el presente estudio se analizó la manera en la cual se relaciona el personal del Colegio La Concepción y los conflictos laborales que se presentan entre los mismos, considerando la comunicación estratégica como una herramienta útil para la canalización y disminución de estos y así alcanzar el objetivo principal de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2011) en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En este tipo de investigación no hay estímulo o condiciones preestablecidas para realizar el estudio y no existe manipulación de los sujetos de estudio, los mismos se desenvuelven en su ambiente natural, es decir permanecen en su realidad.

Del mismo modo, se apoyó en una revisión documental y bibliográfica, con el fin de establecer todas aquellas teorías y concepciones que permitan documentar y fundamentar el estudio. Además, esta revisión documental establecerá los parámetros dentro de los cuales se desarrolla la institución.

### **Población y muestra**

De acuerdo a Palella y Martins (2010:79) una población puede ser definida como “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características”. En el presente estudio, la población estuvo conformada por un grupo de personas, quienes están ligadas directamente en la problemática de estudio, la cual se detalla a continuación:

Cuadro N° 3: Distribución de la Población en estudio

Estratos	Número de personas
Directivo	6
Docente	57
Administrativo	8
Mantenimiento y limpieza	8
Total	79

Fuente: Berroterán (2015)

Al respecto, en el momento de reunir la información sobre el tema en particular fue necesaria la selección de una muestra de la población para que la misma proporcione los datos precisos con respecto al fenómeno en estudio. En este sentido, Palella y Martins (2010:75), definen la muestra como “una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”. En el presente estudio

se tomó como muestra treinta y cinco (35) personas del total de la población (N), lo que representa el 44,30%. La fórmula que permitió esto se presenta a continuación:

$$\% \text{ U.A} = n/N$$

$$\% \text{ U.A} = 35 / 79$$

$$\% \text{ U.A} = 0,4430 \times 100$$

$$\% \text{ U.A} = 44,30 \%$$

Donde:

n= muestra (Unidad de Análisis seleccionada)

N= Población o Universo

Límite de Confianza (LC) = 95% (LC95)

Error muestral permitido = 5% (EEn) Error estándar muestral.

La selección de treinta y cinco (35) personas se realizó a través del muestreo no probabilístico el cual se realizó una vez que se precisó que la población total estaba representada por setenta y nueve (79) personas y de la cual se seleccionó 35 unidades de análisis, estratificadas por área de servicios, dejando sin participar a 44 sujetos de la población.

Teniendo en cuenta que Hernández, Fernández y Baptista (2010:207) explican que en “la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”.

Cuadro N° 4: Distribución de la Muestra de Estudio

Estratos	Unidad de Análisis
Directivo	2
Docentes	25
Administrativo	4
Mantenimiento y Limpieza	4
Total	35

Fuente: Berroterán, (2015)

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Según Palella y Martins (2010:50), “Las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primaria y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden citar “las encuestas, las entrevistas, las observaciones, análisis de contenido y análisis de documentos”.

Es por ello que para la recolección de los datos que permiten la consecución de los objetivos propuestos en la presente investigación se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario, diseñado en función de los indicadores correspondientes a cada variable que intervienen en el estudio.

Según Sabino (1996) define que:

“un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento concreto puede distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con el

empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir. (108)

La observación científica puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. Dicho de otro modo, observar científicamente es percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la investigación

Por su parte Arias (2004:28) afirma que la encuesta es una técnica que “consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)”. Del mismo modo el autor aclara que la encuesta permite obtener datos de gran número de personas cuya información resulta relevante para el investigador. Es oportuno aclarar que para lograr cubrir los objetivos planteados el instrumento elaborado fue el cuestionario.

Es importante resaltar, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010:115) que el cuestionario “es un instrumento estructurado que permite la recogida rápida y abundante de información mediante una serie de preguntas orales o escritas que deben responder un entrevistado con respecto a una o más variables a medir”. Además ha de cumplir la función clave de servir de nexo de unión entre los objetivos de la investigación y la realidad de la muestra encuestada.

Además, será necesaria la implementación de la revisión bibliográfica, como técnica de recolección de datos para la investigación documental, ya que el estudio se apoya en ella. Bizquera (1989), establece que la revisión bibliográfica se hace para conocer las circunstancias previas y/o actuales del tema, para posteriormente lograr

extraer las hipótesis que se validarán. A su vez Pérez (2005:27) establece que “el arqueo bibliográfico se trata de explorar, buscar la bibliografía que será utilizada para el desarrollo del tema”.

La técnica que mejor se adapta es la del fichaje, mediante la cual el investigador de forma sistemática y organizada, separa la información que se empleará en la investigación. El instrumento por excelencia que se utiliza en dicha técnica es la ficha. Ávila (2006:52) señala que “las fichas de trabajo son de fácil manejo y permiten una adecuada organización de los datos colectados, en función del guion preliminar es posible ordenar las fichas de acuerdo al tema o capítulo en que se habrá de utilizar”.

### **Validez del instrumento**

La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (2010:243), se refiere “al grado en que un instrumento mide a la variable que se pretende medir. Así, la validez determina la relación que existe entre los aspectos que miden el instrumento y los supuestos teóricos manejados en las bases teóricas, tales como, la comunicación y la resolución de conflictos. Referente a la validez de contenido, el mismo autor menciona que “un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de los aspectos a medir (244).

Por consiguiente, para la validez del instrumento, se utilizó el juicio de expertos, los cuales fueron especialistas en metodología de la investigación y en administración de recursos humanos, quienes revisaron cuidadosamente el cuestionario, en cuanto a redacción, pertinencia y claridad de las preguntas y analizaron la validez del contenido, es decir, la concordancia de los ítems con los

diferentes postulados teóricos, los objetivos, las variables y los indicadores, así como también la pertinencia de las preguntas de acuerdo con el propósito de la investigación.

### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad se refiere al grado en que las mediciones de un instrumento, son precisas, estables y sin error. Así, Hernández, Fernández y Baptista (2010:21), señalan que es “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto que pueda dar iguales resultados.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se seleccionó entre los distintos métodos que existen, el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson. Dicho coeficiente consiste en evaluar la consistencia interna de una prueba, para lo cual se requiere de una sola aplicación y la confiabilidad se estima a partir de las respuestas de los sujetos a todos los reactivos de la prueba. Esta técnica es para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable sólo a investigaciones en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 o 0 (Correcto – incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra.)

Según el autor antes mencionado, para calcular la confiabilidad de un instrumento, éste debe aplicarse en un estudio piloto; para este estudio se aplicará a ocho sujetos, los cuales forman parte de la muestra seleccionada, luego se utilizará la fórmula que produce coeficientes de confiabilidad y pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente igual a cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. Esto se realiza con la finalidad de demostrar la consistencia interna de los mismos, por requerir una sola administración de los

instrumentos de medición y no ser necesaria dividir en dos mitades los ítems, siendo más rápida y factible su determinación.

El coeficiente de confiabilidad Kuder Richardson se determina a través de la siguiente formula tras la aplicación de una prueba piloto.

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1}\right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{V_t}\right)$$

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 - p

Cuadro 5: Significado de los valores del coeficiente

Valores del coeficiente	Niveles de correlación
Y 0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Palella y Martins (2010)

Luego de aplicar la formula antes mencionada, el resultado obtenido fue 0,84927 por lo que puede decirse que el instrumento es confiable y tiene coherencia.

### **Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

Según Arias (2012:99), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan".

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación del instrumento, se procesó la información a través de un análisis estadístico, cuya función informativa permitió hacer los análisis descriptivos.

Así, la información recolectada se organizó y se tabuló en cuadros de frecuencia absoluta y porcentajes, registradas de acuerdo a la escala dicotómica establecida sobre los indicadores señalados en la tabla de operacionalización de variables, en relación directa con los Ítems evaluados, posteriormente se presentó de manera gráfica los resultados obtenidos de las respuestas emitidas por la muestra seleccionada en la Institución

### **Estrategia Metodológica**

#### **Operacionalización de las variables**

En los objetivos de la investigación es necesario delimitar las variables que serán estudiadas. Según Hernández (2010) una variable se define "como una propiedad que puede variar y cuyo comportamiento es susceptible de medirse". Así pues, éstas pueden ser:

Variable independiente: son los eventos que se consideran “causa” de lo estudiado o que sus cambios influyen en otros eventos. En la presente investigación la variable independiente estará representada por la comunicación.

Variable dependiente: Es la que varía en función de la o las variables independientes. En este caso estará representada por el conflicto laboral.

Cuadro N° 5: Operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos laborales en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica de recolección</b>
Diagnosticar la situación actual del proceso comunicacional entre el personal que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua	Comunicación Organizacional	Informal  Formal	Responsabilidad Reportes Solicitudes Canal Oral Escrita	1 2 3 4 5 6	Trabajadores del Colegio La Concepción de Maracay	Observación científica  Cuestionario
Identificar las causas que generan los conflictos laborales entre el personal que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua	Conflicto Organizacional	Factores de comportamiento	Valores Creencias Comportamiento Roles Autoridad	7, 8, 9 10 11 12 13	Trabajadores del Colegio La Concepción de Maracay	Cuestionario
Determinar la comunicación estratégica como factor determinante para la resolución de conflictos en el Colegio “La Concepción” de Maracay, Estado Aragua	Resolución de conflictos laborales	Mediación  Negociación	Conciliación Voluntad Destrezas Integración Comunicación Colaboración Participación Motivación Empatía	14, 15 16 17 18 19 20 21 22, 23 24	Trabajadores del Colegio La Concepción de Maracay	Cuestionario

Fuente: Berroterán (2015)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Para conocer mejor la situación actual en relación a la comunicación estratégica para la resolución de conflictos laborales en el colegio la Concepción de Maracay, se hizo necesario el contacto directo con sus principales actores, es decir, con los trabajadores como beneficiarios de las acciones emprendidas. En este orden de ideas, el trabajo de campo fue elaborado con la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, recopilando con ellos la información necesaria para cubrir las incógnitas investigativas.

Es importante acotar que, esta información por sí sola no cumple con los objetivos planteados al comienzo de la investigación; tal y como lo señala Sabino (1996:187), “esa masa de datos, por si sola, no nos dará nada, no nos permitirá obtener ninguna síntesis de valor, si previamente, no ejercemos sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarlas”. Es por ello, que se hace indispensable la aplicación de técnicas de análisis de resultados; las cuales permiten resumir los datos obtenidos, para así proporcionar claridad a las respuestas.

En este sentido, la información obtenida con la aplicación del cuestionario, es información numérica, usando el análisis cuantitativo. Obteniendo así, la información requerida para conocer en realidad la forma en la cual se presenta la comunicación en la Institución y así realizar los correctivos necesarios para que esta sea una comunicación asertiva.

Los cuadros y gráficos están agrupadas las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta tipo escala de Likert a la muestra, cuyas respuestas fueron totalizadas para el cálculo de valores promedios y de esta manera poder emitir criterios mediante el análisis, de las cuales se derivaran las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores.

Ítem N° 1: Son aceptadas las sugerencias dadas por su jefe inmediato con respecto a sus responsabilidades

Cuadro N° 7

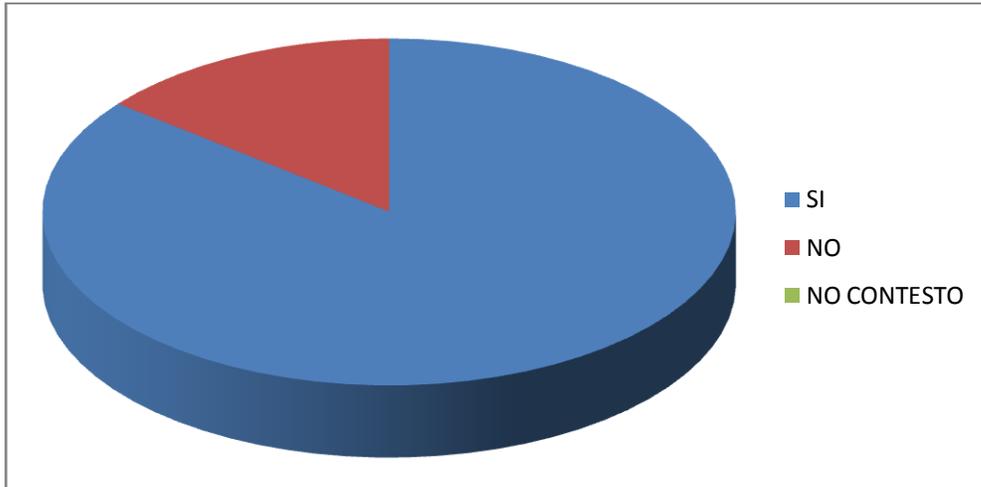
Sugerencias aceptadas por el jefe inmediato con respecto a las responsabilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	86
No	5	14
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 1

Sugerencias aceptadas por el jefe inmediato con respecto a las responsabilidades



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Como muestra el gráfico el ochenta y seis por ciento (86%) de las personas considera que las sugerencias hechas a su jefe inmediato con respecto a sus responsabilidades son aceptadas. Por su parte, un 14% restante está en desacuerdo con esta premisa, por lo cual se evidencia que un porcentaje del personal no está siendo escuchado como espera serlo.

Francois Gondrand (1978) señala que se suele aceptar cualquier sugerencia susceptible de mejorar el funcionamiento de la empresa, especialmente en los campos de la técnica, de la organización del trabajo, de las condiciones de trabajo y de la información.

Ítem N° 2: Existe suficiente claridad en las tareas que deben realizar y a quien emitir algún reporte sobre la misma

Cuadro N° 8

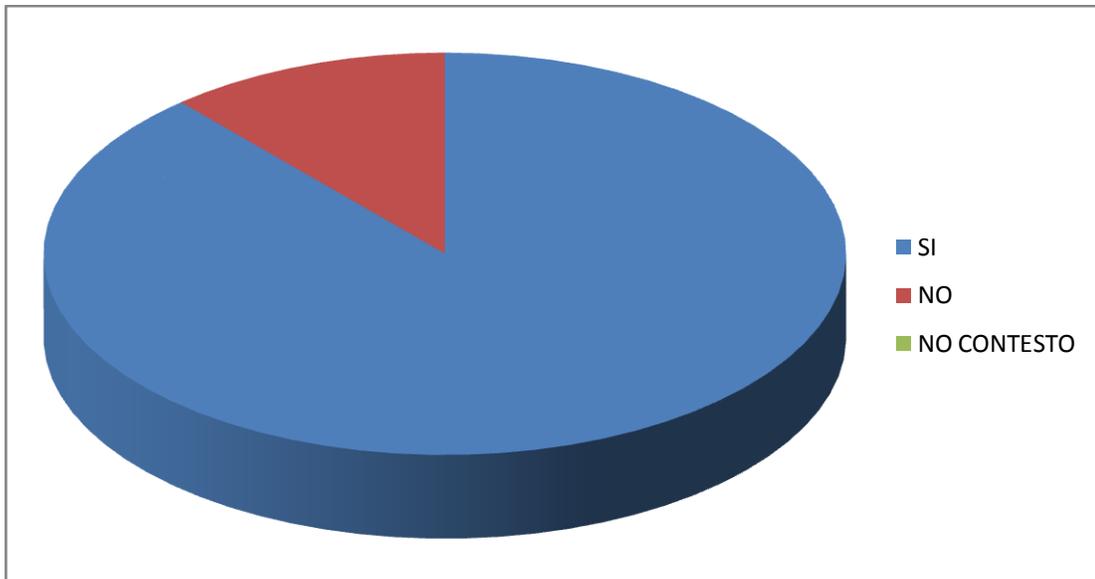
Claridad en las tareas que deben realizarse y emisión de reportes sobre las mismas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	89
No	4	11
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 2

Claridad en las tareas que deben realizarse y emisión de reportes sobre las mismas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados considera que las tareas que deben ser realizadas son claras, pero hay un 11% que no está de acuerdo

con el planteamiento, lo cual indica que hay una buena expresión de las tareas que debe cada quien ejercer en su lugar de trabajo.

Boland y Bachieri (2007:88) señalan que la comunicación principalmente utilizada en las organizaciones debe dejar constancia y garantía de la transmisión de la información e instrucciones a todos los niveles.

Ítem N° 3: Generalmente el equipo directivo tiene una actitud receptiva ante las solicitudes de los trabajadores

Cuadro N° 9

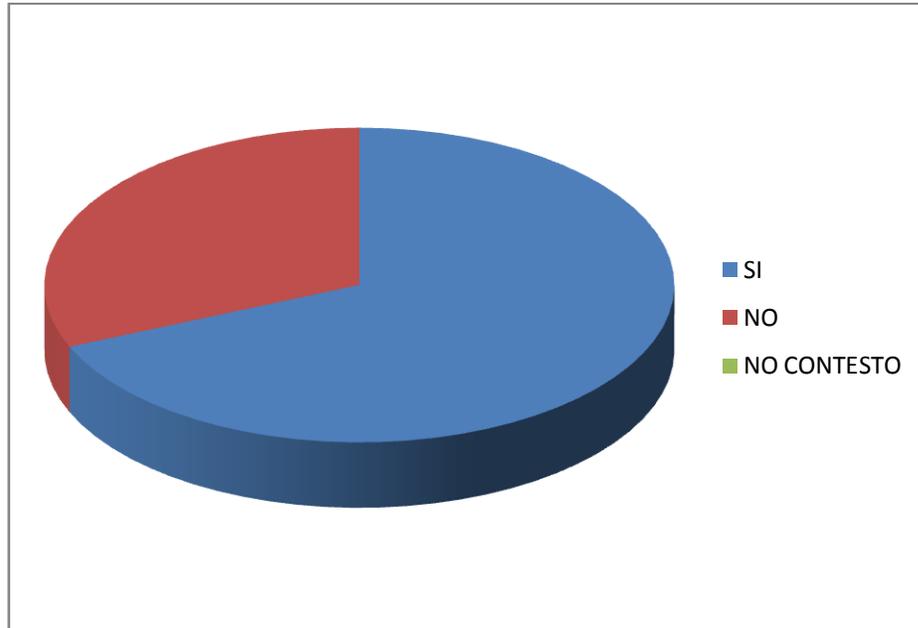
Actitud receptiva del equipo directivo ante las solicitudes de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	68,57
No	11	31,43
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 3

Actitud receptiva del equipo directivo ante las solicitudes de los trabajadores



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Del total de los encuestados que expresaron su opinión con respecto a la actitud receptiva del equipo directivo ante las solicitudes de los trabajadores el 68,57% de las personas consideran estar de acuerdo con la actitud receptiva del personal directivo ante las solicitudes de los trabajadores, pero otro 31,43% no está de acuerdo con que esto sea así, por lo que se deduce que no todos los miembros del personal directivo tienen la misma actitud asertiva frente a los requerimientos del personal.

Martin y otros (1982:19) señalan que el ser vivo capaz de comunicar, debe poseer la aptitud para servirse de esas variantes en el intercambio energético como señales.

Ítem N° 4: La comunicación es transmitida por varios medios o canales conforme a la necesidad según sea el caso (oral o escrito)

Cuadro N° 10

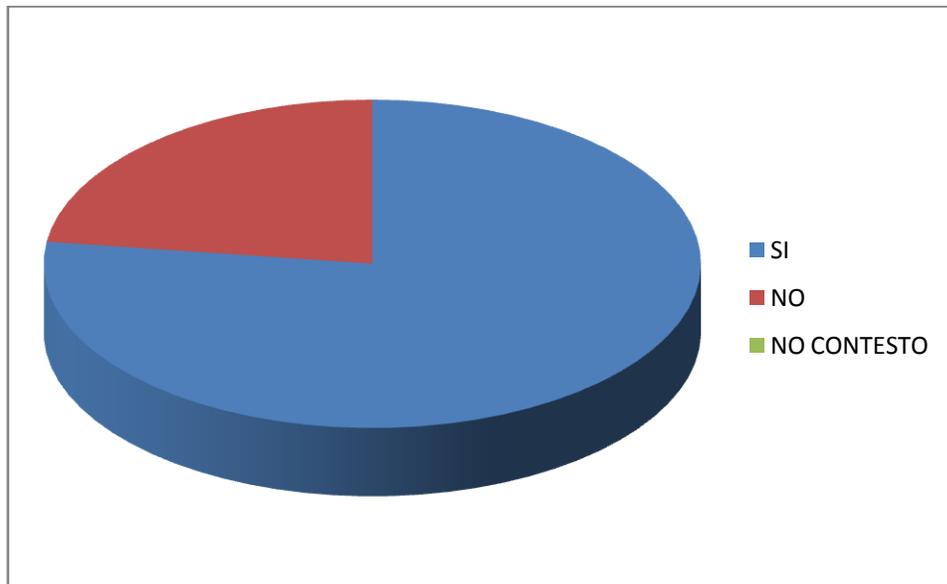
Comunicación a través de medios o canales según las necesidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	77,14
No	8	22,86
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 4

Comunicación a través de medios o canales según las necesidades



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El grafico que resume las opiniones 77,14% de las personas considera que la comunicación es transmitida por varios medios y canales, mientras un 22,86% no está de acuerdo, lo que evidencia que la comunicación es transmitida por diferentes medios pero no llega a todos por igual.

Según Boland y Bachieri (2007:88) los canales de comunicación formal son aquellos que siguen la cadena de mando o autoridad y fluye con los canales formales establecidos ya sean verticales, horizontales o diagonales.

Ítem N° 5: Muestra receptividad ante sugerencias emitidas sobre las actividades realizadas

Cuadro N° 11

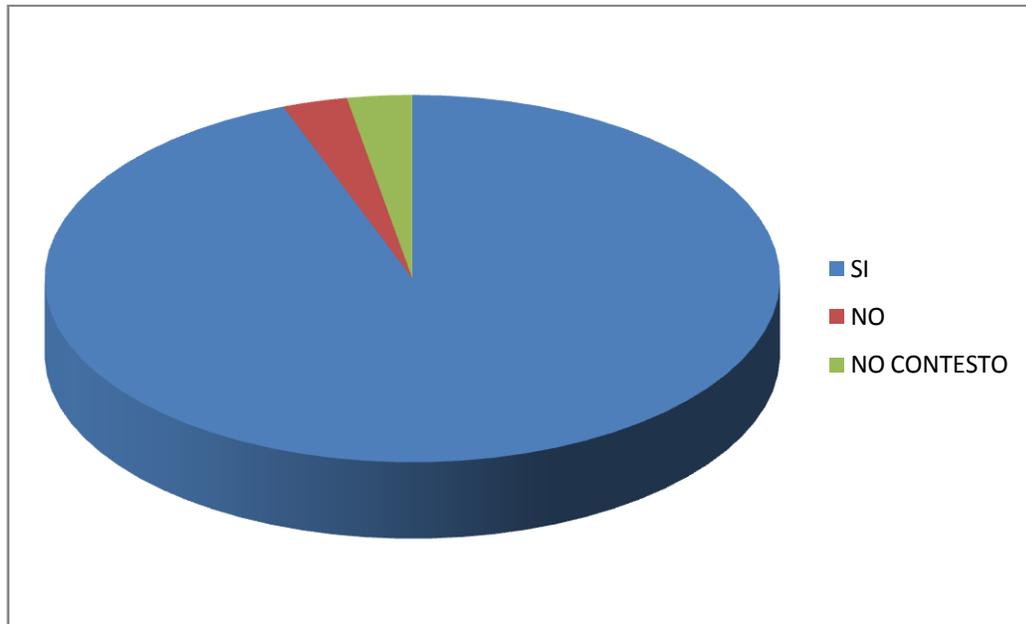
Receptividad ante sugerencias emitidas sobre actividades realizadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	94,28
No	1	2,86
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 5

Receptividad ante sugerencias emitidas sobre actividades realizadas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: con los resultados obtenidos en este ítem se evidencia el 94,28% de los encuestados si sienten la receptividad en las sugerencias relacionadas con actividades realizadas, por su parte 2,86% no está de acuerdo con el planteamiento y 2,86% prefirió no expresarse al respecto, por lo que es importante destacar que si existe una retroalimentación de las actividades llevadas a cabo en la institución.

Según Manes (2009:107) la comunicación organizacional es una necesidad actual, ya que la mayoría de las organizaciones exitosas no deben enfocarse en la calidad de sus productos y servicios sino también en la calidad en la cual se encuentran sus redes de comunicación interna, puesto que el esfuerzo debe ser en conjunto y multidisciplinario.

Ítem N° 6 Se transmite o publica información a través de medios escritos para dar a conocer información de interés.

Cuadro N° 12

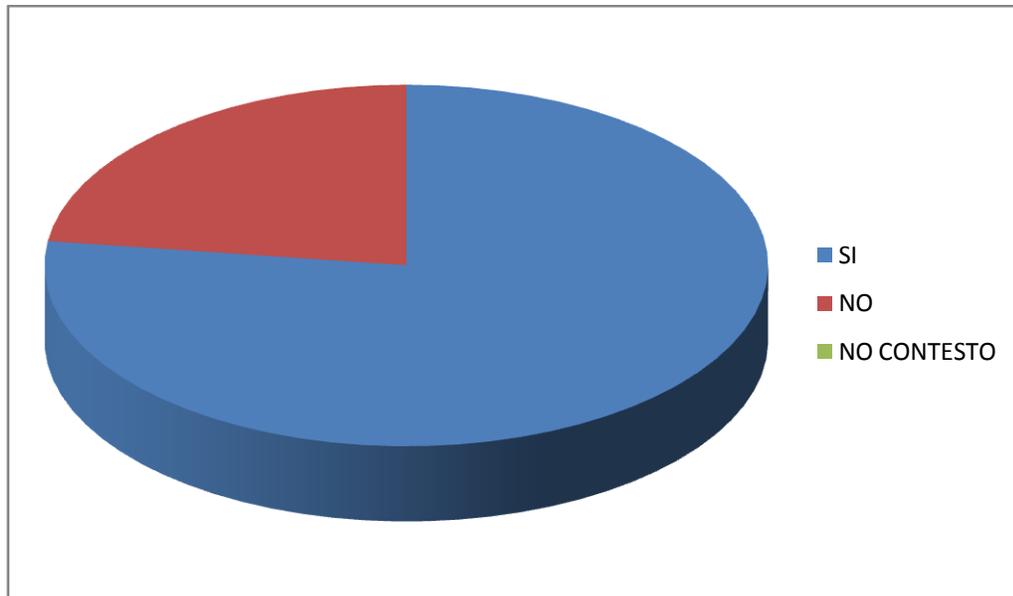
Publicación de información a través de medios escritos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	77,14
No	8	22,86
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 6

Publicación de información a través de medios escritos



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El 77,14% de las personas está de acuerdo con la forma de transmisión y publicación de la información escrita, 22,86% no coincide con el resto, considerando que la información escrita no está lo suficientemente clara para todos, o no llega a todos los trabajadores.

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (2007:227) Canales formales de comunicación: medios de comunicación respaldada por los gerentes y con bastante probabilidad, controlada por ellos. Ejemplo: boletines, memorando, informes y las juntas de personal

Ítem N° 7 Conoce los valores, misión y visión del Colegio La Concepción

Cuadro N° 13

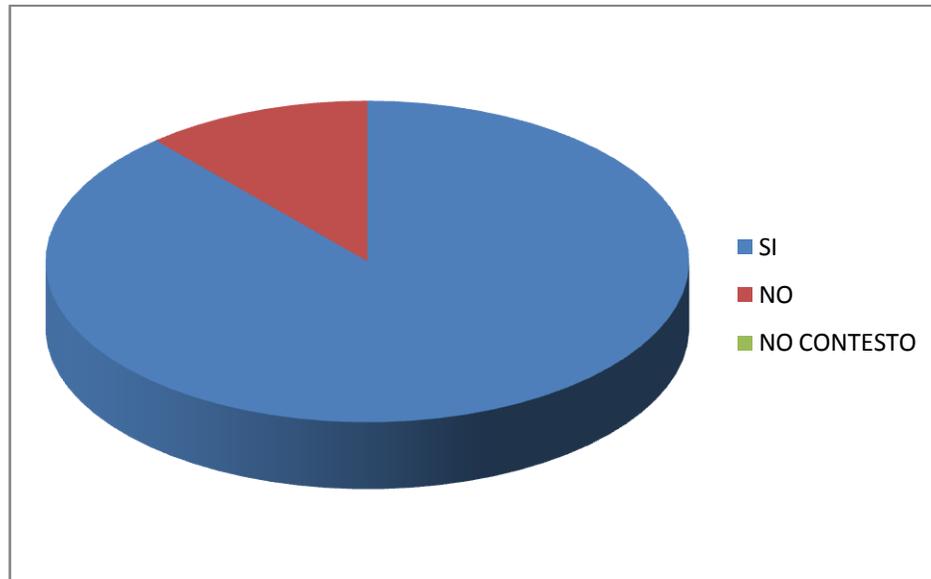
Conocimiento de valores, misión y visión de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	89
No	4	11
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 7

Conocimiento de valores, misión y visión de la institución



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: a través del gráfico que contiene información sobre el conocimiento de la misión, la visión y los valores del Colegio La Concepción, el 89% de los encuestados dice conocer los mismos pero es importante destacar que un 11% los desconoce o no se siente identificados con estos.

Balmer (2001) la identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional.

Ítem N° 8 Se valora el comportamiento individual frente a las actividades realizadas por el grupo

Cuadro N° 14

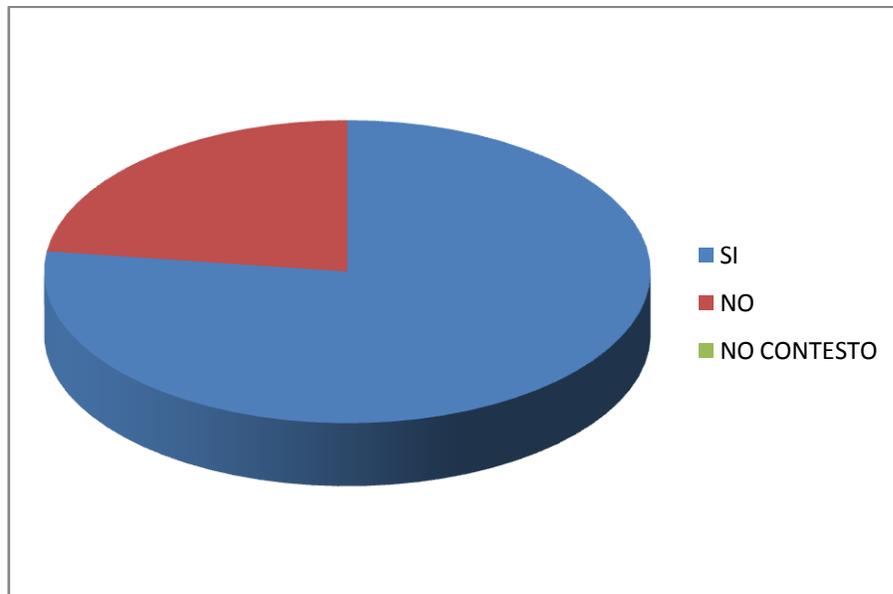
Valoración del comportamiento individual en actividades grupales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	77,14
No	8	22,86
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 8

Valoración del comportamiento individual en actividades grupales



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Gráficamente los resultados del ítem relacionado indica que un 77,14% de los trabajadores esta de acuerdo con el comportamiento individual del personal en las actividades que se realizan en grupo, se identifica cierto grado de integración entre el personal, pero hay un 22,86% considera que la institución no hace esta valoración.

Champoux (2011) señala que el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización

Ítem N° 9: Se promueve la práctica de valores como el respeto, solidaridad, compañerismo dentro de la institución educativa

Cuadro N° 15

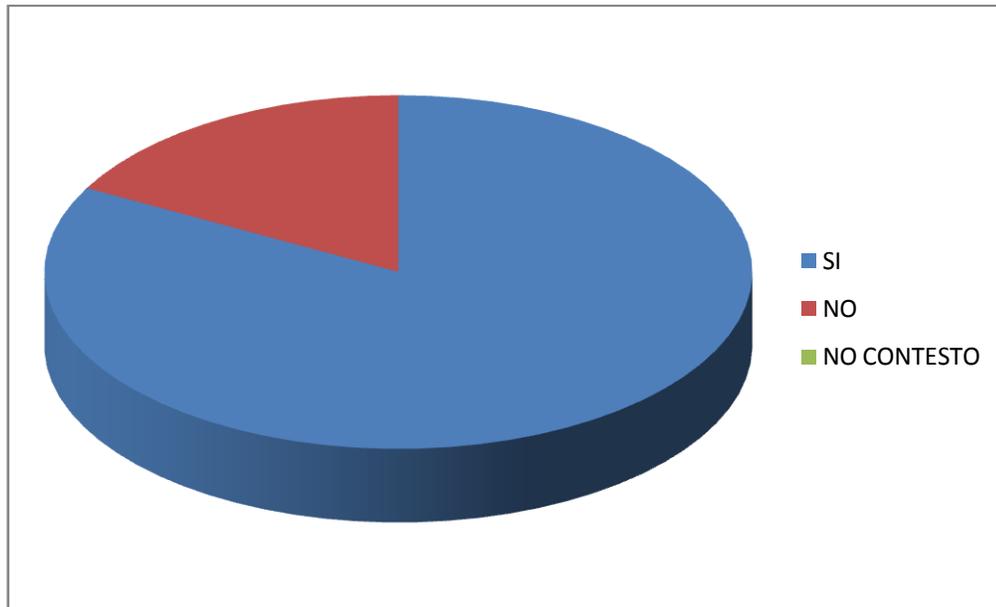
Promoción de valores dentro de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	83
No	6	17
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 9

Promoción de valores dentro de la institución



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: con respecto a la promoción de valores dentro de la institución 83% de los trabajadores encuestados considera que si son promovidos los valores tales como el respeto, la solidaridad y el compañerismo, pero un 17% no lo nota de esta manera, por lo que es importante tomar en cuenta la forma en la cual se están integrando los trabajadores, la cual será más favorable para el desempeño en sus actividades.

Ítem N° 10 Se aceptan las ideas y expectativas de los trabajadores

Cuadro N° 16

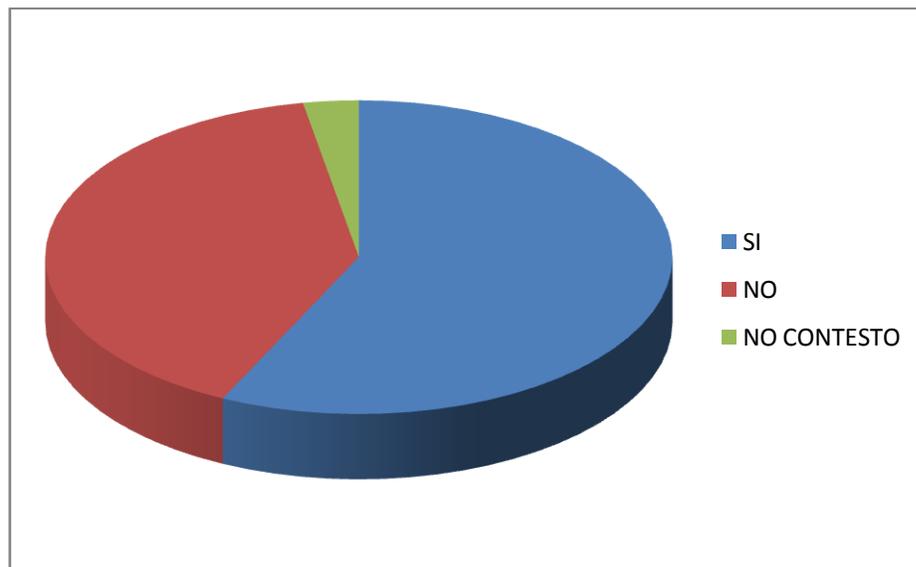
Aceptación de ideas y expectativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	57,14
No	14	40
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 10

Aceptación de ideas y expectativas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 57,14% está de acuerdo con que sus ideas y expectativas son aceptadas, pero un importante 40% no está de acuerdo, lo que indica que en su totalidad las personas no están satisfechas con la forma en la cual no siempre son aceptados sus aportes para mejora de la relación del personal.

Fernández (2009:25), plantea que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Ítem N° 11 El comportamiento es adecuado a lo que se espera obtener en el buen desempeño del personal

Cuadro N° 17

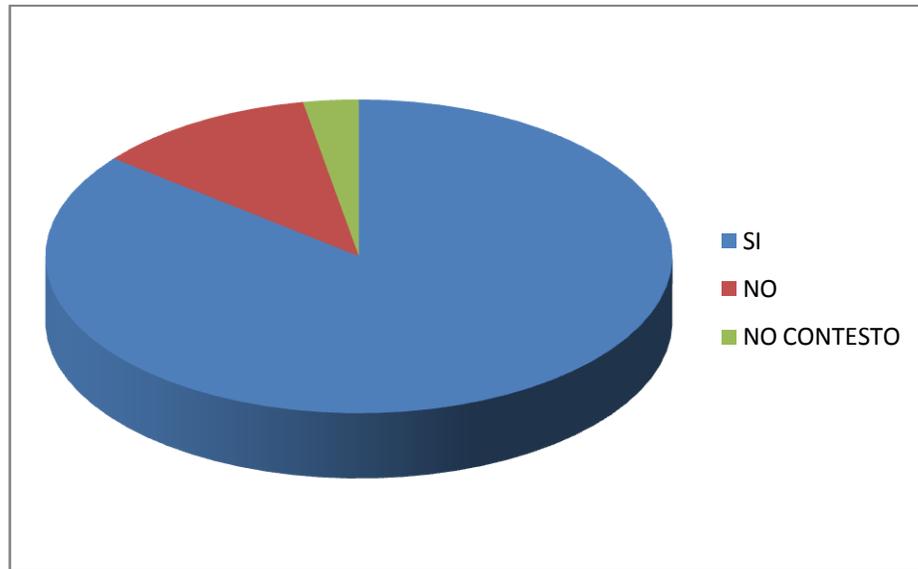
Comportamiento adecuado respecto al buen desempeño del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	86
No	4	11
No Contesto	1	3
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 11

Comportamiento adecuado respecto al buen desempeño del personal



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: del total de los encuestados 86% de las personas están de acuerdo con el comportamiento del personal es adecuado en su desempeño, 11% considera que no es así, y un 3% prefirió no expresar su opinión al respecto. Esto señala que el comportamiento del personal algunas veces podría no ser el más acorde a las tareas que realiza.

Según Chiavenato (2000:359), El desempeño laboral Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos

Ítem N° 12 Esta correctamente establecido el rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su respectiva área

Cuadro N° 18

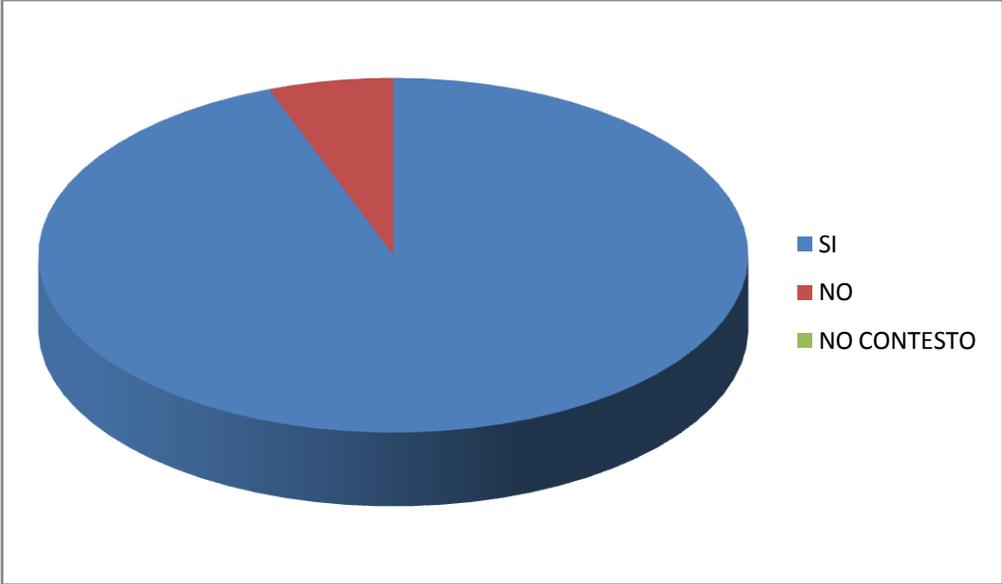
Rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su área

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	94,29
No	2	5,71
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 12

Rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su área



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Mediante el gráfico que resume las respuestas concernientes al rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su área, el 94,29 % de los trabajadores están de acuerdo y solo 5,71% no está de acuerdo con esto, lo que puede indicar que este porcentaje no tiene claramente indicadas sus funciones, por lo que desconoce o no está seguro de las funciones que cada persona tiene a su cargo.

Robbins (2005:10) El rol de negociador con grupos externos a la empresa como los proveedores. El gerente es quien conduce las negociaciones de contratos, compras, asociaciones y otras situaciones en las que hay diferencias de criterios.

Ítem N° 13 Están establecidos los parámetros de autoridad del personal directivo de la institución

Cuadro N° 19

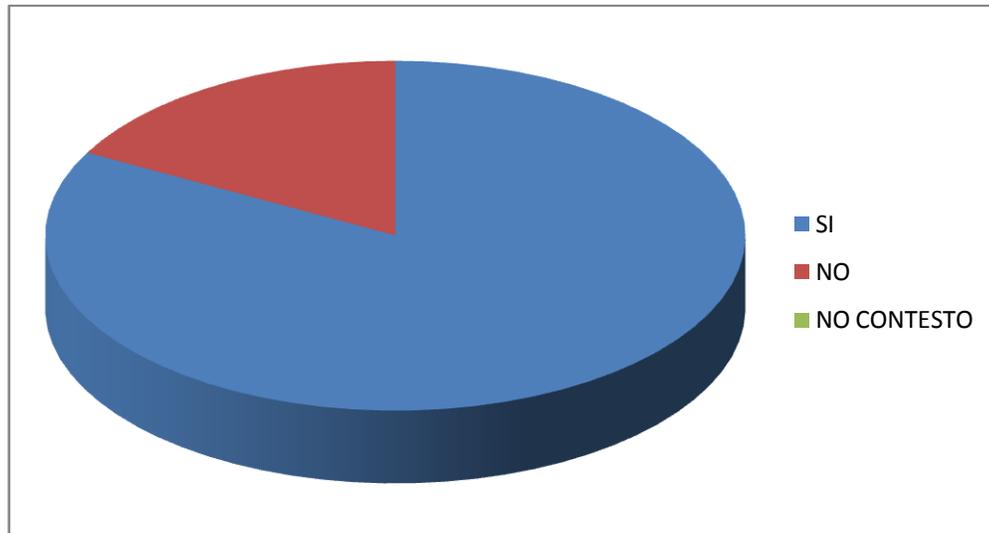
Parámetros de autoridad del directivo de la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	83
No	6	17
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 13

Parámetros de autoridad del directivo de la institución



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: en cuanto a los Parámetros de autoridad del directivo de la institución 83% de los encuestados está de acuerdo con que están bien establecidos los parámetros de autoridad del personal directivo de la institución, y 17% no está de acuerdo con el planteamiento, lo que indica al igual que el ítem anterior que existe el desconocimiento de las funciones de los superiores.

Robbins (2008) señala que la comunicación descendente es la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.

Ítem N° 14 Está presente la actitud conciliadora en el momento de resolver los conflictos que puedan presentarse

Cuadro N° 20

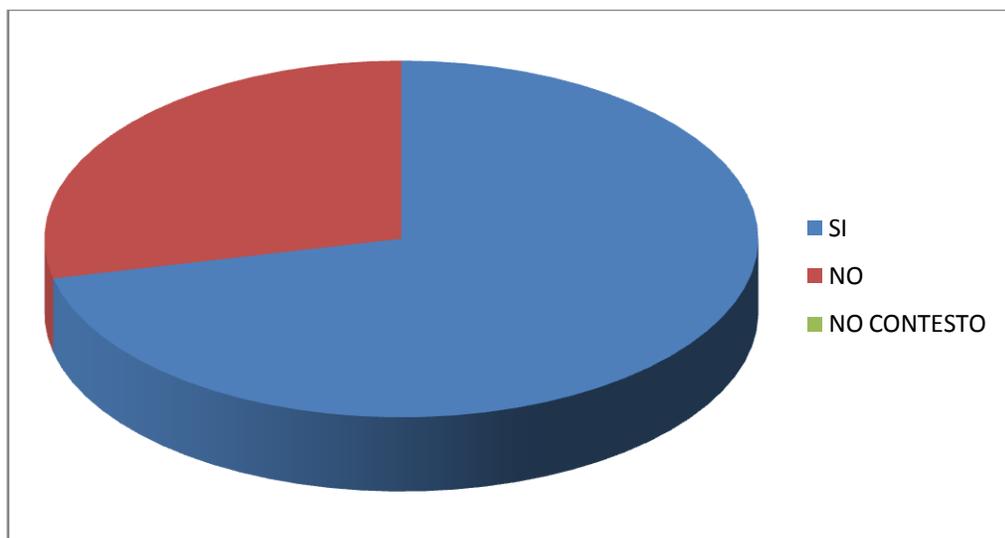
Actitud conciliadora para resolución de conflictos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	71,43
No	10	28,57
No Contesto	0	0
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 14

Actitud conciliadora para resolución de conflictos



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: solo el 71,43% de los encuestados considera que existe una actitud conciliadora para resolver los conflictos que puedan presentarse, pero un significativo

28,57% expresa no reconocer esa actitud conciliadora en la resolución de conflictos, por lo que es necesario trabajar en pro de alcanzar una relación ganar – ganar en la cual tanto patronos como trabajadores obtengan resultados positivos.

Andrew (2010:96) el directivo puede valerse de tres estrategias. Dominio por la vía de la autoridad o mayoría; compromiso tratando de convencer a las partes para actuar como árbitro y solución integrativa uniendo las necesidades y deseos de ambas partes para encontrar una solución que satisfaga a todos.

Ítem N° 15 Se busca mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras

Cuadro N° 21

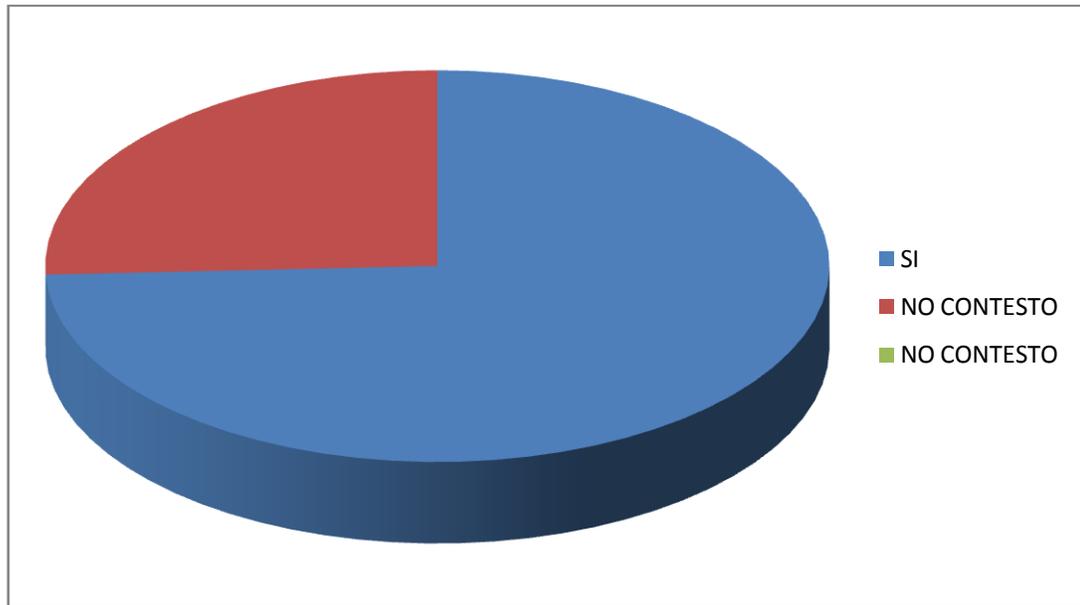
Mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	74,29
No	9	25,71
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 15

Mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El 74,29% de los encuestados considera estar de acuerdo con la forma en la cual se busca mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras, y el 25,71% restante considera que esto no es así, por lo que es necesario revisar la manera en la cual se están mediando las situaciones conflictivas que influyen en las relaciones laborales de todos los integrantes de la institución.

Por su parte Finol (2011:11) el conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación.

Ítem N° 16: Existe voluntad de las partes afectadas para negociar para superar las dificultades

Cuadro N° 22

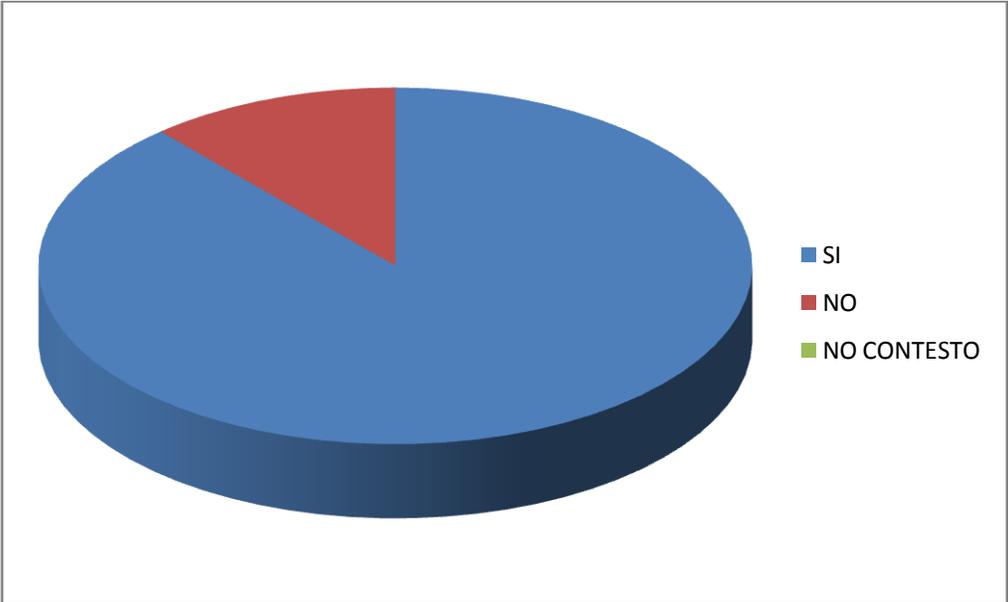
Voluntad de las partes afectadas para negociar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	89
No	4	11
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 16

Voluntad de las partes afectadas para negociar



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: del total encuestado 89% está de acuerdo con la premisa y 11% considera que no existe voluntad de las partes afectadas para negociar para superar las dificultades.

Muñoz (2010), plantea que la resolución de conflictos tendrá como objetivo principal comprender el conflicto y eso implicará conocer más que una solución a priori o a partir de un supuesto moral preestablecido, las razones que han hecho surgir el conflicto, por ejemplo, entre dos personas.

Ítem N° 17 Se poseen las destrezas necesarias para actuar como negociador en situación de conflictividad

Cuadro N° 23

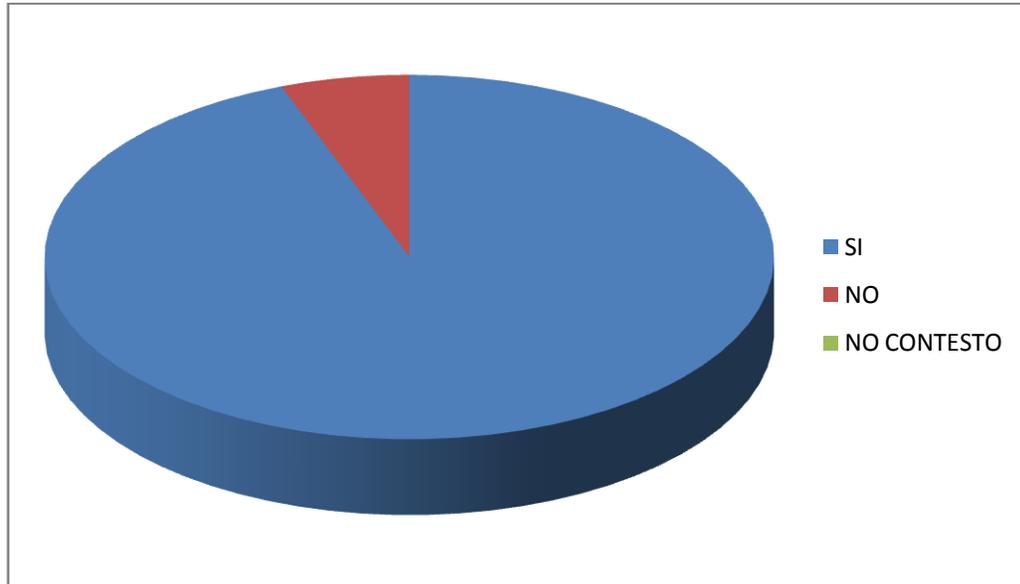
Existen destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	94,29
No	2	5,71
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráficos N° 17

Existen destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: 94,29% de los encuestados considera que si posee las destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas solo un 5,71% afirma que no es así, lo cual indica que muchos de los trabajadores de la institución tienen la disposición para resolver las situaciones conflictivas que puedan presentarse.

Pizzolante (1999) Para lograr exitosamente un plan de negocios, el capital humano requiere actitudes y aptitudes particulares, consientes y coherentes siendo este el desafío del líder de la empresa y sus equipos de comunicación.

Ítem N° 18 Se organizan actividades que involucren a todos los miembros de la institución para solucionar problemas

Cuadro N° 24

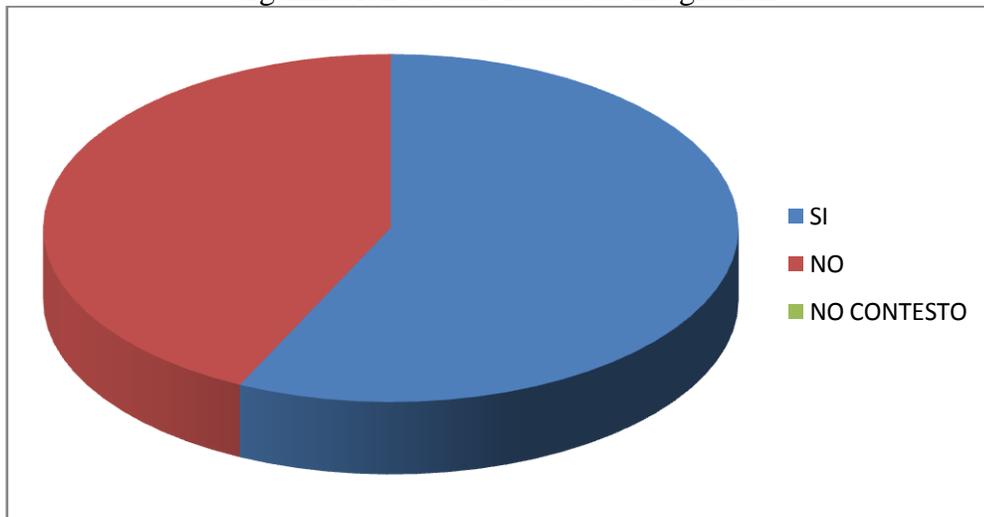
Organización de actividades de integración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	57,14
No	15	42,86
No Contesto	0	0
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 18

Organización de actividades de integración



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Mediante los resultados que expresa el gráfico un 57,14% de los encuestados está de acuerdo con que si se organizan actividades que involucran a

todos los miembros de la institución para solucionar problemas, 42,86% considera que no es así, por lo que es importante trabajar en una mejor integración del personal con el fin de estimular el sentido de pertenecía con la institución.

Según Pizzolante (1999), aunque el proceso de la comunicación estratégica debe ser liderado por el Presidente o Gerente de la compañía, es necesario que toda la organización y en especial el encargado o Gerente de cada proceso este sintonizado y de acuerdo con lo que se busca comunicar, así se logra un proceso conjunto. Por ello propone que busca las mejores prácticas de la comunicación estratégica integrada los altos ejecutivos deben integrarse. Pero la integración estructural no debe ser la única opción sino que además se debe trabajar para reforzar las redes interpersonales

Ítem N° 19 Se comunica oportunamente al personal las decisiones tomadas

Cuadro N° 25

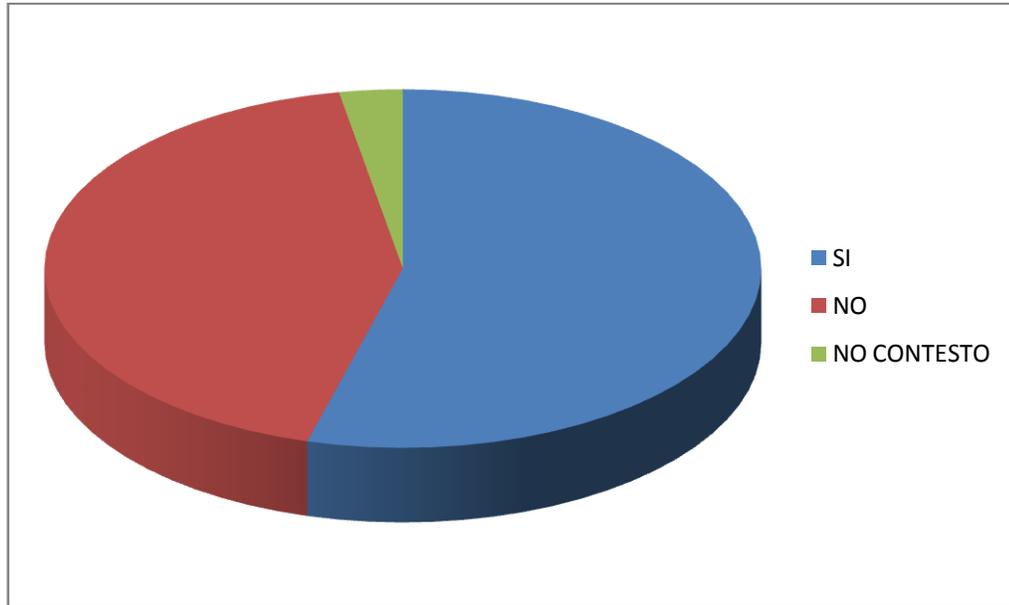
Comunicación oportuna de las decisiones tomadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	54,29
No	15	42,85
No Contesto	1	2,86
total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 19

Comunicación oportuna de las decisiones tomadas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El 54,29% del personal considera que las decisiones tomadas si son comunicadas oportunamente al resto del personal, y un significativo 42,85% de los encuestados considera que las decisiones tomadas no llegan al personal oportunamente, lo que evidencia una falla en la forma en la cual se están transmitiendo las decisiones tomadas por los directivos.

Finol (2011:57), refiere que “es importante que los gerentes educativos desarrollen habilidades y competencias necesarias para manejar eficazmente los conflictos...por tanto deben esforzarse por tomar buenas decisiones”

Ítem N° 20 Existe la colaboración entre partes para negociar y encontrar un punto en común.

Cuadro N° 26

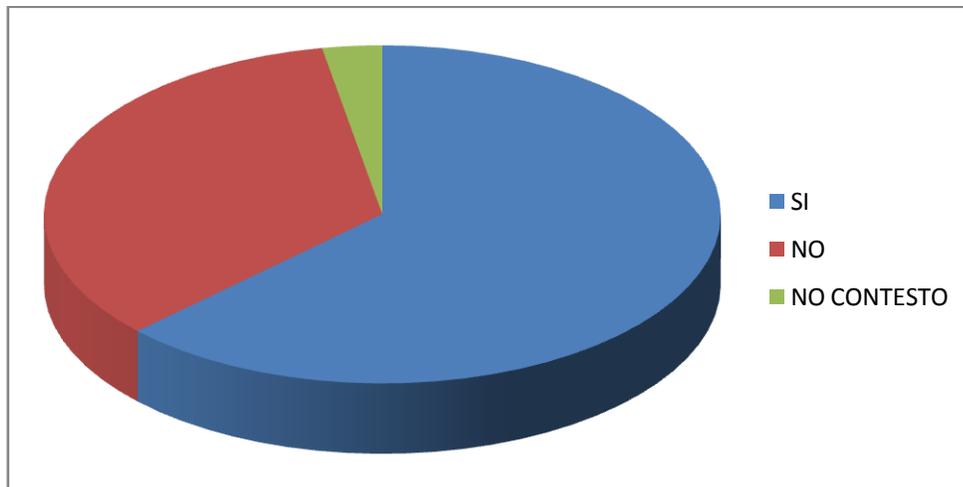
Colaboración entra las partes para negociar y encontrar puntos en común

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	62,86
No	12	34,29
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 20

Colaboración entra las partes para negociar y encontrar puntos en común



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: del total de encuestados un sesenta y dos con ochenta y seis por ciento (62,86%) considera que si existe la colaboración entre las partes para negociar y encontrar puntos en común para alcanzar una negociación satisfactoria. Es importante considerar que un 34,29% no está de acuerdo con el planteamiento y un 2,86%

prefirió no expresarse respecto a la misma, por lo que se infiere que hay personas que no forman parte de la solución y esperan que sean los directivos solamente los que actúen al respecto.

Codina (2010:665) plantea que el conflicto está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando no están siendo satisfechas las necesidades de las personas, y a su vez puede considerarse la respuesta poco asertiva tomada por los líderes.

Ítem N° 21 Se orienta y trata de satisfacer las necesidades del personal a través del liderazgo participativo

Cuadro N° 27

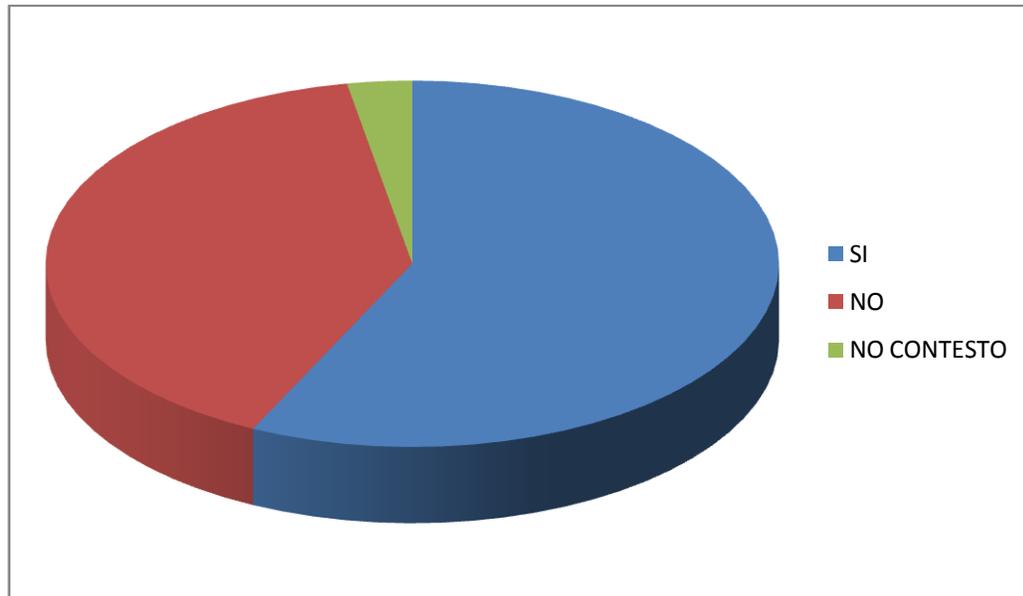
Satisfacción de necesidades a través del liderazgo participativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	57,14
No	14	40
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 21

Satisfacción de necesidades a través del liderazgo participativo



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: Gráficamente se evidencia que el 57,14% coincide que si es empleado el liderazgo participativo para orientar y satisfacer las necesidades del personal, pero a su vez hay un 40% no está de acuerdo con el liderazgo que se emplea en la institución. Un 2,86% prefirió no expresarse respecto a la misma.

Según Robbins (1998) señala que el liderazgo participativo es orientado a las personas, desarrolla buenas relaciones interpersonales; es amigable y accesible. Pueden además participar en la toma de decisiones

Ítem N° 22 Se motiva al personal para el cumplimiento de sus labores para el logro de los objetivos

Cuadro N° 28

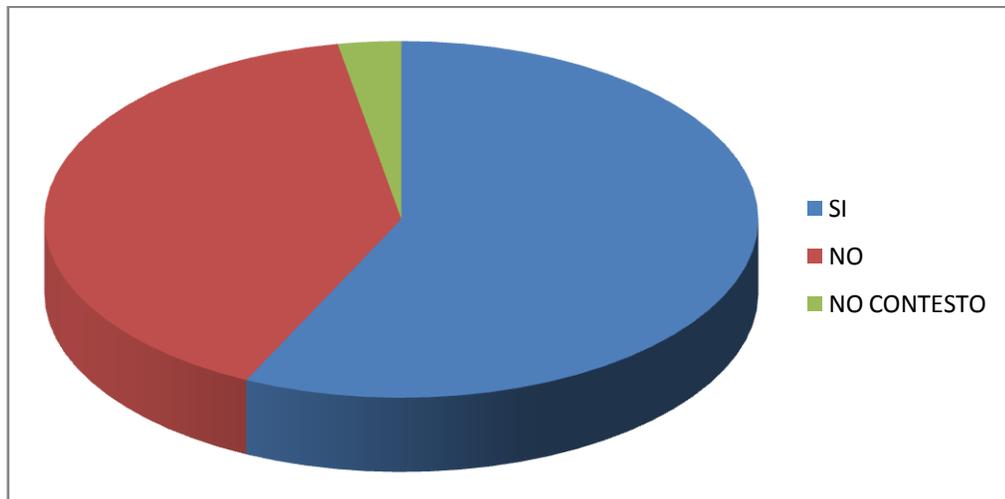
Motivación del personal para cumplimiento de los objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	57,14
No	14	40
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 22

Motivación del personal para cumplimiento de los objetivos



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: el 57,14% de los encuestados considerando que si hay motivación hacia el personal para que cumplan sus labores y alcanzar los objetivos, pero es importante

destacar que un 40% se encuentra en desacuerdo con que en realidad sea motivado el personal. Y un 2,86% prefirió no expresarse respecto a la misma. Por lo que se deduce que la motivación que esperan tener los trabajadores no coincide con lo que los directivos consideran motivación, por lo que hay que encontrar un punto de convergencia para mejorar la motivación del personal.

Codina (2010:650) señala que un conflicto humano es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación

Ítem N° 23 Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal

Cuadro N°29

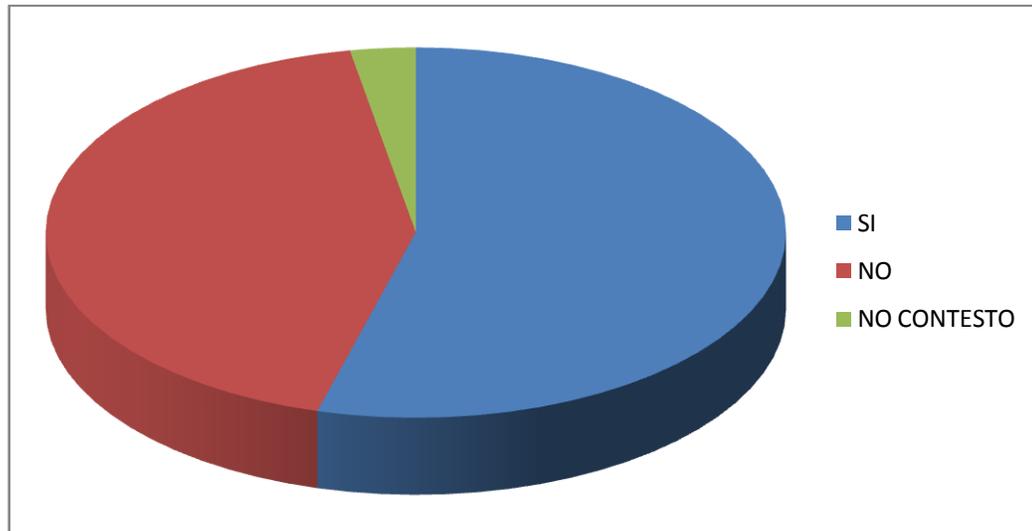
Reconocimiento del trabajo del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	54,29
No	15	42,86
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 23

Reconocimiento del trabajo del personal



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: El 54,29% de los encuestados piensa que si se reconoce el trabajo desarrollado por el personal, pero hay un 42,86% importante que no lo ve de la misma manera estando en desacuerdo con el planteamiento, además existe un 2,86% que prefirió no expresarse. Por esto se deduce que es necesario reconocer el trabajo del personal, no solo con incentivos en dinero si no con otro tipo de incentivos.

Pino (2009) señala que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Ítem N° 24 Se escucha con empatía cuando el personal comunica algún problema

Cuadro N° 30

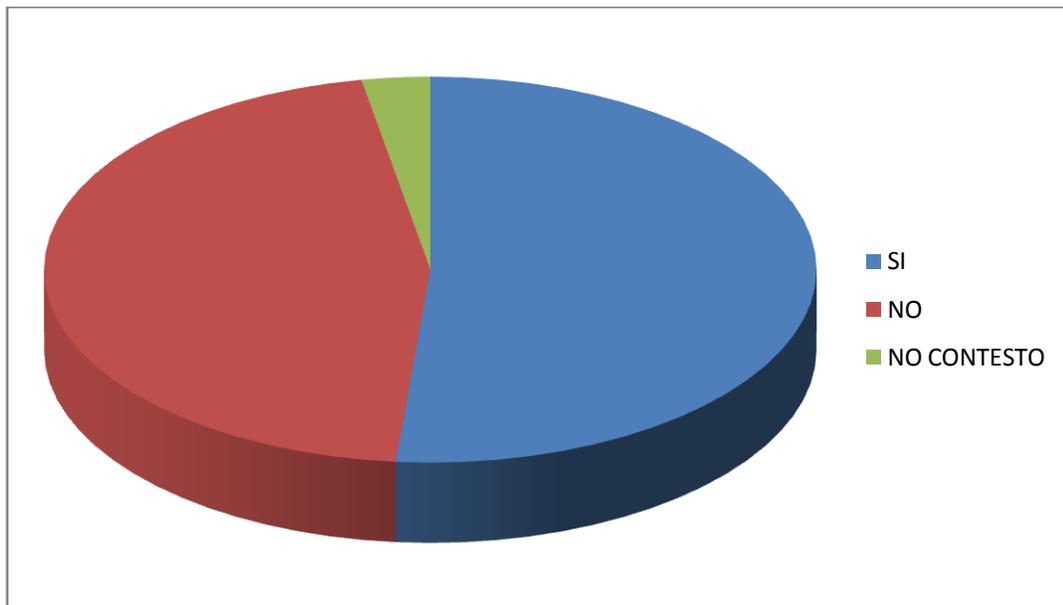
Empatía cuando el personal comunica los problemas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	51,43
No	16	45,71
No Contesto	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Berroterán (2015)

Gráfico N° 24

Empatía cuando el personal comunica los problemas



Fuente: Berroterán (2015)

Análisis: gráficamente el 51,43% de los encuestados está de acuerdo con que si es escuchado empáticamente cuando se comunican los problemas, pero un importante 45,71% que representa casi la mitad de la muestra indica que no es utilizada la

empatía, por lo que es necesario que los directivos trabajen personalmente en esto, ya que por más insignificante que pueda considerarse una diferencia puede traer grandes diferencias a futuro. Un 2,86% prefirió no expresarse respecto a la misma

Andrew (2010:96) la estimulación del Conflicto ocurre cuando la ausencia de confrontaciones genera inercia organizacional, lo cual pone en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que sean necesarios. Para ello, el directivo puede acudir a personas ajenas a la organización, apartarse de las políticas habituales, reestructurar la organización, y alentar la competencia interna, entre otras cosas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Teóricamente, tanto la comunicación como las relaciones laborales son procesos fundamentales en la actuación de las personas, en particular aquellas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Por ello es necesario destacar la necesidad de mejorar los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, para alcanzar un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores, y con ello, incrementar el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente se debe garantizar el desarrollo de relaciones laborales armónicas que permitan el intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesario para desarrollar esta gestión.

Así pues, con base en la información obtenida del instrumento aplicado al personal directivo, docente, administrativo y de mantenimiento y limpieza que labora en el Colegio “La Concepción” de Maracay, en función del análisis y aunado con los objetivos de estudio, se establecieron las siguientes conclusiones:

Se aprecia claramente que en la institución están muy bien establecidos los parámetros de autoridad, existe la voluntad de las partes involucradas para resolver los conflictos que se presentan constantemente pero no se logran acuerdos suficientes que contribuyan con una negociación efectiva y asertiva en la cual surja una relación ganar-ganar y no haya personas perjudicadas. Es necesario desarrollar una interrelación en términos de principios, conceptos y creencias por todos los integrantes de la institución, sin obviar la forma como está operativamente organizada y sus relaciones laborales. Se requiere lineamientos que establezcan los

procedimientos que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales, profesionales, personales, adquirir nuevos conocimientos, aprovechar las fortalezas y mejorar las debilidades.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual del proceso comunicacional en el Colegio “La Concepción” de Maracay, el mismo es deficiente, presenta diversas fallas tales como: falta de espacios para promover la cooperación, la tolerancia y la convivencia en todos los niveles. Además es necesario incentivar y motivar al personal, ya que muchos consideran que su comportamiento y participación en las actividades no son valoradas y sus sugerencias no son tomadas en consideración en el momento de la toma de decisiones, destacando que estas últimas no son informadas oportunamente, lo que va generando una serie de descontento, a su vez genera ausentismo y lo que hay que pretender es estimular y promover una actitud conciliadora entre el personal.

Para el caso de identificar las causas que generan los conflictos laborales en la Institución educativa, los resultados evidencian que la comunicación es ineficiente o escasa, existe desmotivación del personal para con la institución, se nota un alto grado de división y egoísmo entre los trabajadores, notables separaciones entre grupos, existe además un porcentaje representativo de desconocimiento de valores, misión y visión de la institución, lo cual desvincula totalmente las metas personales con las organizacionales puesto que no hay una meta que alcanzar en común. Por su parte, es importante destacar que el personal directivo no muestra el interés suficiente ante las solicitudes del personal docente, administrativo y de mantenimiento. Aun cuando las cosas suceden de esta manera, está presente la disposición de las partes en lograr que la situación mejore y que los canales y medios de comunicación sean viables y que la información llegue a todos por igual para evitar males futuros, que a la larga pueden afectar de manera directa a los estudiantes. En referencia a la toma de

decisiones la misma se lleva a cabo de forma unilateral obviando muchas veces el consenso, las cuales no siempre son del agrado de los trabajadores, razón por la cual se debe desarrollar una adecuada estrategia comunicacional con el fin de aprovechar las bondades de esas acciones, además se evidencia la ausencia de liderazgo participativo.

Adicionalmente, la institución no cuenta con un equipo jurídico y psicosocial para actuar cuando se presenten situaciones conflictivas que permitan llegar a acuerdos deseados, por lo tanto no hay personal altamente calificado con las destrezas necesarias para actuar como mediador y negociador en situaciones de conflicto, que considere las necesidades de las partes.

Respecto a determinar la comunicación estratégica como un factor para la resolución de conflictos, es necesario formular acciones que mejoren el nivel en el cual se relaciona el personal que labora en la institución, que supere el esquema basado en las órdenes y se genere un clima de mayor confianza, apoyo, sinceridad que propicie la armonía entre los mismos. Esto implica que los trabajadores perciban un clima en el que les sea posible compartir sus metas profesionales y personales con sus superiores. La práctica conducirá a arreglos satisfactorios garantizando la mutua satisfacción, por tratarse de que las partes en conflicto son los autores de la solución. Su éxito dependerá única y exclusivamente del esfuerzo y la voluntad de las partes que integran el proceso negociador, el cual debe ser una actividad interna de la institución, en donde se creen espacios que permitan indagar, analizar y examinar a través de reuniones de trabajo, los aspectos conflictivos de la misma.

Por último, para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, se puede decir que la comunicación estratégica en el Colegio “La Concepción” de Maracay Estado Aragua, se da de manera empírica medianamente aceptable,

considerando las deficiencias en dicho proceso comunicacional, que puede ser mejorado con la aplicación de estrategias comunicacionales, como alternativa básica y simple, en la cual las partes en conflicto intercambien opiniones respecto al tema y se formulen mutuamente propuestas de soluciones que beneficien a ambas partes. Es necesario considerar que para lograr un uso eficiente de este tipo de comunicación, la comunidad que labora en esta institución tiene que estar consciente del cambio y mejora que se desea emplear, ya que de lo contrario la situación seguirá igual y cada vez surgirán más problemas sin resolver oportunamente.

## **RECOMENDACIONES**

Como aporte para solventar las deficiencias comunicacionales encontradas y luego de desarrollar la presente investigación, a continuación se presentan las recomendaciones al directivo y al personal de la institución para su evaluación y puesta en práctica según sea el caso y la disposición para resolverlas.

- ✓ Es necesario implementar jornadas de capacitación tanto para el personal directivo como personal docente, administrativo y de mantenimiento y limpieza, que permitan a los mismo socializar y crear un sentido de pertenencia deseado para la institución, así como acompañarse de actividades recreativas que incentiven al personal y que les permita integrarse en los diferentes niveles, ya que se puede notar una marcada separación entre docentes de básica y media general. De esta manera se sugiere capacitar al personal a través de cursos y talleres de motivación, pertenencia, integración y mantenimiento de relaciones interpersonales, las cuales sean dictadas por personas capacitadas en la materia y preferiblemente que no pertenezcan a la institución ya que se genera un ambiente de antipatía a la dinámica.

- ✓ Se recomienda involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones básicas relacionadas con los cargos que cada uno debe desempeñar, esto les garantiza que son escuchados y que sus opiniones son tomadas en cuenta, así también en la solución de problemas comunes, ya que al involucrarlos se sienten más comprometidos y le permite a todos los participantes escuchar otras opiniones y ver otras formas de resolver las situaciones que pueden generarse porque seguramente cada uno lo enfocara desde su punto de vista.
  
- ✓ Deben mantenerse canales de comunicación abiertos que permita la optimización de los recursos de información tales como carteleras y avisos, medios impresos y electrónicos para comunicar los objetivos y metas de la institución, y estos mismos pueden ser utilizados para crear ambiente de motivación e integración. Se recomiendan reuniones eventuales que sirvan para tratar o discutir aspectos relacionados con el trabajo, que permita la retroalimentación y canalizar oportunamente alguna situación que pudiera salirse de las manos.
  
- ✓ Crear planes de incentivo y estrategias motivacionales, que premien el buen desempeño del personal y los mantenga en sintonía con las metas de la institución que los ayudara a ellos mismos a crecer profesionalmente.
  
- ✓ Promover entre el personal mecanismos o acciones informativas en lo que respecta a la filosofía de gestión, tendientes a consolidar e internalizar en ellos dicha filosofía, con miras a lograr un mayor sentido de pertenencia e identificación con la institución.

- ✓ Crear un comité de negociación con personal capacitado y con las destrezas necesarias para actuar como negociador en situaciones conflictivas, cuyo objetivo sea evaluar la dimensión del conflicto, dialogar, planear estrategias adecuadas y así hacer frente a los problemas.

## LISTA DE REFERENCIAS

- ANDREW, R. (2010). **Competencias Gerenciales**. Bogotá: Editorial Magisterio
- ARIAS, Fidias G. (2012). **El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica**. 6ª Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- ÁVILA, H (2006). **Introducción a la metodología de la Investigación**. Edición electrónica. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/indez.htm> [Consulta: 2015, Marzo 15]
- AYON, R. (2006) **Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre**. Documento en línea. Disponible: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm> Consulta: 2015, Marzo 10.
- BOLAND, L y Banchieri L. (2007). **Funciones de la Administración. Teoría y Práctica**. Universidad Nacional del Sur.
- CHACON, P (2002) **Solución de Conflictos**. Dirección de Políticas de Administración Pública. Colombia
- CHAMPOUX, J. (2011) **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations** (4th edn). New York, NY: Routledge.
- CHIAVENATO, I (2008) **Administración del Recurso Humano**. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. Segunda Edición
- CODINA, P. (2010). **Clima Organizacional: Un Caso de Estudio** (2ª. ed.). Madrid: Academia Española.
- COELHO, M. (2012) **Gestión de Conflictos Laborales**. (1º ed). España: Edición

Innova.

DA SILVA, R. (2002). **Teorías de la Administración**. México: International Thomson

FEDED, D. (2014) **La comunicación estratégica**. Documento en línea. Disponible: <http://www.portafolio.com.co/columnista/la-comunicación-estrategica>. Consulta: 2015, Junio 29.

FINOL, M. (2011). **Las condiciones personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de Educación Media, Diversificada y Profesional**. Trabajo de Grado. FACES-LUZ, Maracaibo

FUENTES, M. (2011). **Mediación en la solución de conflictos**. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta.

GIMENEZ, N. (2010) **La negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en las empresas constructoras de viviendas para el estrato B, ubicadas en Barquisimeto Edo Lara**. Universidad Cetroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela

GUZMAN, V. (2012) **Comunicación Organizacional**. Red tercer Milenio. Mexico.

HERNÁNDEZ, J. (2010). **La Administración del Conflicto en las Organizaciones**. Tesis. Instituto Politécnico Nacional. México D.F

HERNANDEZ, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México.

HERRERA, G. (2004) **¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?** Ed. Mico Panoch, Argentina

- MARTIN, M., Piñuel, J., Gracia, J. y Arias, M. (1982) **Teoría de la comunicación**. 2da edición. Graficas Valencia. Madrid
- MANES, J. (2009). **Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional**. México:Ediciones Granica. S.A.
- MESA, C. (2000). **Programa de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a docentes de reciente ingreso al medio educativo rural del municipio Girardot del Estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario Monseñor Arias Blanco. Maracay. Estado Aragua.
- MUÑOZ, C. (2010) **Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia**. Revista de Artes y Humanidades UNICA, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 199-224. Universidad Católica Cecilio Acosta. Venezuela
- PAÉZ, E. (2011). **Gestión de instituciones educativas**. México: Editorial interamericana
- PALELLA, S y MARTINS, F (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas FEDUPEL.
- PÉREZ, A. (2005). **Guía metodológica para ante proyecto de investigación**. 2da edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- PEREZ, M (2008) **Los procesos de comunicación**, España, UOC.
- PÉREZ, R. (2001) **Estrategias de Comunicación**. Editorial Ariel
- PIZZOLANTE, I. (2005) **Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables**. Documento en línea. Disponible: <http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM201015>

2\_20-26.pdf Consulta: 2015, Junio 26.

PLANAS, L. (2011) **Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de Futuro**. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Publicaciones Vértice (2008) **Comunicación interna**, España, Vértice.

ROBBINS, S. (2008). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Prentice-Hall Hispanoamericana.

SABINO, Carlos A. (1996). **El Proceso de Investigación**. Editorial Cometa de Papel. Colombia

STONER, J.(1997). **Administración**. 6ta Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

TAMAYO y Tamayo, M. (2009). **El proceso de investigación científica**. 4ta edición. Editorial México Limusa. México

## ANEXOS

**CONSTANCIA DE ACEPTACION DE TUTOR METODOLOGICO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO  
“LA CONCEPCIÓN” DE MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

Tutor Metodológico:  
MSc. Mairy Cejas.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrados  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: MSc. Mairy Cejas  
C.I. 14977614

La Morita, Junio de 2015

ACTA DE APROBACION DE PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Maestría Administración del trabajo y Relaciones Laborales  
Área de Estudios Superiores para Graduados



### *Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado*

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, en uso de la atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal K) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto del Trabajo de Grado titulado: **“LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO “LA CONCEPCIÓN” DE MARACAY ESTADO ARAGUA”**”, adscrito a la Línea de Investigación: **Relaciones de Trabajo**, presentado por el(la) ciudadano(a): **MARIELY BERROTERAN** Titular de la cédula de Identidad N°: **17.371.131** y elaborado bajo la dirección de él (la) Tutor(a): **MAIRY CEJAS**, cédula de identidad N°: **14.977.614**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Maracay, a los 29 días del mes de junio de 2015

Por la Comisión Coordinadora:

Prof. Venus Guevara



Prof. Mercedes B. Blanco

## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



### **Presentación**

El presente instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario anónimo, el cual tiene la finalidad de recolectar información para una investigación titulada: La comunicación como estrategia para la resolución de conflictos laborales en el colegio “La Concepción” de Maracay Estado Aragua.

La información recabada será tratada bajo absoluta confidencialidad y se utilizara solo para fines del presente estudio, por lo que se solicita su total sinceridad para responder cada una de las preguntas.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, le saluda.

La investigadora.

#### **Instrucciones Generales:**

- a) Lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones
- b) Marque con X la casilla correspondiente a la afirmación que de acuerdo a su opinión se ajusta más a la realidad.
- c) No deje de contestar ninguna afirmación

## CUESTIONARIO

Ítems	SI	NO
1.- Son aceptadas las sugerencias dadas por su jefe inmediato con respecto a sus responsabilidades		
2.- Existe suficiente claridad en las tareas que deben realizar y a quien emitir algún reporte sobre la misma		
3.- Generalmente el equipo directivo tiene una actitud receptiva ante las solicitudes de los trabajadores		
4.- La comunicación es transmitida por varios medios o canales conforme a la necesidad según sea el caso (oral o escrita)		
5.- Muestra receptividad ante sugerencias emitidas sobre las actividades realizadas		
6.- Se transmite o publica información a través de medios escritos para dar a conocer información de interés.		
7.- Conoce la misión, la visión y los valores del colegio La Concepción		
8.- Se valora el comportamiento individual frente a las actividades realizadas por el grupo		
9.- Se promueve la práctica de valores como el respeto, solidaridad, compañerismo dentro de la institución educativa		
10.- Se aceptan las ideas y expectativas de los trabajadores		
11.- El comportamiento es adecuado a lo que se espera obtener en el buen desempeño del personal		
12.- Esta correctamente establecido el rol que debe cumplir cada uno de los trabajadores en su respectiva área		
13.- Está establecido el rango de autoridad de cada uno de los directivos.		
14.- Está presente la actitud conciliadora en el momento de resolver los conflictos que puedan presentarse		
15.- Se busca mediar situaciones de conflicto con soluciones superadoras		
16.- Existe voluntad de las partes afectadas para negociar para superar las dificultades		
17.-Posee las destrezas necesarias para actuar como negociador en situación de conflictividad		
18.- Se organizan actividades que involucren a todos los miembros de la institución para solucionar problemas		

Ítems	SI	NO
19.- Se comunica oportunamente al personal las decisiones tomadas		
20.- Existe la colaboración entre partes para negociar y encontrar un punto en común.		
21.- Se orienta y trata de satisfacer las necesidades del personal a través del liderazgo participativo		
22.- Se motiva al persona para el cumplimiento de sus labores para el logro de los objetivos		
23.- Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal		
24.- Se escucha con empatía cuando el personal comunica algún problema		

## VALIDACION DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Jose Felipe Cabeza, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista Metodológico, diseñado por la Lcda. MARIELY BERROTERAN, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO "LA CONCEPCION" DE MARACAY ESTADO ARAGUA .

Constancia que se expide a los 06 días del mes de Julio de 2015

C.I. 10752084



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA

POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Celma Guevara, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista estructural, diseñado por la Leda. MARIELY BERROTERAN, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO "LA CONCEPCION" DE MARACAY ESTADO ARAGUA .

Constancia que se expide a los 13 días del mes de 07 de 2015

C.I.

[Signature]  
0737311

Debe calcar  
Rudol Richardson  
y Venfer Savitri



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO  
MAESTRIA ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS LA MORITA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Annelin Diaz, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información (Cuestionario) desde el punto de vista Tecnico/Metodolog., diseñado por la Lcda. MARIELY BERROTERAN, que serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES EN EL COLEGIO "LA CONCEPCION" DE MARACAY ESTADO ARAGUA.

Constancia que se expide a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015

Annelin Diaz  
c.i. 9-436-391.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

**Determinar el coeficiente de confiabilidad Kuder Richarson**  
**Matriz de ítemes con dos (2) alternativas de respuesta**

Suj eto s	Ítemes																								Tot ales	X2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18	32 4
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	57 6
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	57 6
4	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	14	19 6
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	19	36 1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	57 6
7	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	16	25 6
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	20	40 0
9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	52 9
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	57 6
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	57 6
12	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8	64
13	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	9	81
14	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	11	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	20	40 0
15	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	20	40



33	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10	0
34	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10	0
35	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	11	1
TR C	30	31	24	27	34	27	31	26	28	22	29	32	28	35	27	31	33	19	19	22	20	20	19	18	631	12. 707
p	0,85 714	0,8 857	0,6 857	0,7 714	0,9 714	0,7 714	0,8 85 7	0,7 42 9	0,8	0,6 28 6	0,8 28 6	0,9 14 3	0,8	1	0,7 71 4	0,8 85 7	0,9 42 9	0,5 42 9	0,5 42 9	0,6 28 6	0,5 71 4	0,5 71 4	0,5 42 9	0,5 14 3	-	
q	0,14 286	0,1 143	0,3 143	0,2 286	0,0 286	0,2 286	0,1 14 3	0,2 57 1	0,2	0,3 71 4	0,1 71 4	0,0 85 7	0,2	0	0,2 28 6	0,1 14 3	0,0 57 1	0,4 57 1	0,4 57 1	0,3 71 4	0,4 28 6	0,4 28 6	0,4 57 1	0,4 85 7		
p* q	0,12 245	0,1 012	0,2 155	0,1 763	0,0 278	0,1 763	0,1 01 2	0,1 91	0,1 6	0,2 33 5	0,1 42	0,0 78 4	0,1 6	0	0,1 76 3	0,1 01 2	0,0 53 9	0,2 48 2	0,2 48 2	0,2 33 5	0,2 44 9	0,2 44 9	0,2 48 2	0,2 49 8		

Vi 2	0,12 605	0,1 042	0,2 218	0,1 815	0,0 286	0,1 815	0,1 04 2	0,1 96 6	0,1 64 7	0,2 40 3	0,1 46 2	0,0 80 7	0,1 64 7	3,2 35 3	0,1 81 5	0,1 04 2	0,0 55 5	0,2 55 5	0,2 55 5	0,2 40 3	0,2 52 1	0,2 52 1	0,2 55 5	0,2 57 1	7,2 857
---------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------

Varianza Total

$$V_t = 39,1462$$

Coefficiente de Confiabilidad

$$KR-20 = 0,84927$$