



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA PAZ LABORAL EN LA  
ORGANIZACIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister en Educación,  
Mención Gerencia Educacional

Autora: Yedra López  
Tutora: Aracelys Carrasquel

Barquisimeto; Julio 2.024.

## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutora del trabajo de Grado presentado por la ciudadana Yedra López, para optar al grado de Magister en Educación, mención Gerencia Educacional considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe En la ciudad de Barquisimeto, a los 12 días del mes de febrero de 2024.



---

Dra. Aracelys Carrasquel Lira

C.I. 7325536



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA  
EDUCACIONAL**



MGE-2024-1049

**A C T A**

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 06 de julio del año 2024 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: "**COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA PAZ LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL**", presentado por el (la) ciudadano (a) **YEDRA ALEJANDRA, LÓPEZ LÓPEZ**, titular de la cédula de identidad número **V- 26.005.576**, como requisito para optar al Título de Magíster en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

**AIDA VILLARREAL (J)**  
C.I. 5.791.779



**JUSTO GIL(J)**  
C.I. 15.264.769

*Aracelys Carrasquel L.*  
**ARACELYS CARRASQUEL LIRA (T)**  
C.I. 7.325.536



## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo a Dios.**

“A mis padres, por ser mi mayor fuente de inspiración desde.”

“A mis profesores, por su sabiduría y guía constante en la búsqueda del conocimiento.”

“A mi tutora, profesora Aracelys que sin su apoyo y motivación diaria no fuese posible.”

“A mis compañeros de estudio, por compartir conmigo momentos de aprendizaje y crecimiento personal.”

“A mis amigos gracias por brindarme una mano amiga cuando lo necesite.”

“A todas las personas que creyeron en mí, gracias por impulsarme a dar siempre lo mejor de mí misma.”

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios, dador de vida y fuerzas para poder continuar con todo este proceso educativo. De igual manera a mis padres que desde pequeña me impulsaron a ser mejor cada día y a conseguir metas y triunfos con éxito con fe y amor.

En este agradecimiento quiero expresar mi gratitud a Dios, quien llena mi vida y la de mi familia con bendiciones.

Agradezco a Dios, quien ha sido la luz de guía durante todo este largo proceso para la obtención de esta meta... además de ser la fuente de paz para alcanzar el conocimiento.

Como finalización de este trabajo quiero agradecer a Dios, creador de todo lo existente, por haberme dado a mis Padres..., quienes con su ejemplo y esfuerzo me han permitido llegar al cumplimiento de esta meta.

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>PP</b>
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICAS.....	x
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	01
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>03</b>
Planteamiento del problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	11
<b>II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	21
Gerencia educativa.....	21
Comunicación efectiva.....	25
Niveles de información de la comunicación efectiva.....	27
Elementos de la comunicación efectiva.....	30
Barreras comunicacionales.....	32
Paz laboral.....	35
Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas.....	39
Bases Legales.....	41
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>43</b>
Naturaleza de la Investigación.....	43
Tipo de Investigación.....	44
Diseño de la Investigación.....	44
Variable en Estudio.....	45
Sujeto de estudio.....	47
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	49
Validez del Instrumento.....	49
Confiabilidad del Instrumento .....	50
Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos.....	51

**PP**

<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	52
Resultados.....	52
Discusión de los Resultados.....	76
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	78
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
<b>REFERENCIAS.....</b>	80
<b>ANEXOS.....</b>	83
A-1     Instrumento de Recolección de Datos.....	84
B-1     Modelo de formato de validación del instrumento	90
C-1     Curriculum Vitae de la Investigadora.....	92
C-2     Curriculum Vitae de la Tutora.....	94

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>PP</b>
1	Operacionalización de la variable.....	47
2	Total de sujetos de estudio de la investigación.....	48
3	Rango y magnitud para determinar el coeficiente de confiabilidad.....	51
4	Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador falta de comunicación: ítems 1 y 2.....	52
5	Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador desinformación: ítems 3 y 4.....	53
6	Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador delegación de funciones. Ítems 5 y 6.....	55
7	Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, indicador: descontento ítems 7 y 8.....	56
8	Resultados de la dimensión: debilidades que afectan la comunicación, indicador retraso en las informaciones relevantes: ítems 9 y 10.....	57
9	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente proposicional: ítems 11 y 12.....	59
10	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Componente ilocucionario: ítems 13 y 14.....	60
11	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Componente lingüístico: ítems 15 y 16.....	62
12	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Niveles de información: ítems 17, 18,19 y 20.....	63
13	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador elementos de la comunicación efectiva. Ítems 21 al 23.....	65
14	Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Barreras: ítems 24 y 25.....	67
15	Resultados de la dimensión: paz laboral, representada en los ítems del 26 al 29.....	69

#### LISTA DE TABLAS (Cont...)

<b>TABLA</b>		<b>PP</b>
16	Resultados de la dimensión estrategias comunicacionales para la paz laboral, ítems del 30 al 34.....	72

## **LISTA DE GRÁFICOS**

	pp
1 Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador falta de comunicación: ítems 1 y 2...	52
2 Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador desinformación: ítems 3 y 4.....	54
3 Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador Delegación de funciones: ítems 5y 6.....	55
4 Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems 7 y 8.....	56
5 Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems 9 y 10.....	58
6 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente proposicional: ítems 11 y 12.....	59
7 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente ilocucionario: ítems 13 y 14.....	61
8 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente lingüístico: ítems 15 y 16.....	62
9 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Niveles de información: ítems 17, 18,19 y 20.....	64
10 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador elementos de la comunicación efectiva: ítems 21 al 23,,,,,,,,,,	68
11 Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Barreras Ítems 24 y 25.....	67

#### LISTA DE GRÁFICOS (Cont...)

**GRÁFICO****pp**

12	Promedios porcentuales de la dimensión: paz laboral, ítems del 26 al 29.....	69
13	Promedios porcentuales de la dimensión: estrategias comunicacionales para la paz laboral, ítems del 30 al 34.....	73

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>		<b>PP</b>
1	Gerencia educativa.....	24
2	Comunicación efectiva.....	27
3	Niveles de información de la comunicación efectiva.....	29
4	Elementos de la comunicación efectiva.....	32
5	Barreras comunicacionales.....	34
6	Paz laboral.....	39
7	Elementos de la teoría de la acción comunicativa de Habermas.....	40



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA PAZ LABORAL EN LA  
ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister en Educación,  
Mención Gerencia Educacional

Autora: Yedra López  
Tutora: Aracelys Carrasquel  
Fecha: Julio 2024

**RESUMEN**

La comunicación gerencial es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de la organización educativa, puesto que esta permite mantener relaciones laborales efectivas, generando un ambiente óptimo y de paz entre los miembros del personal. De allí la importancia de la presente investigación que tuvo como propósito, analizar la comunicación efectiva del gerente educativo para mantener la paz laboral en la organización de Educación Media General Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821, la cual está dirigida a fortalecer este tipo de comunicación entre los directivos y los miembros del personal de la institución escenario del estudio para mantener la paz en su ámbito de trabajo. De este propósito se derivaron una serie de interrogantes y objetivos que fueron respondidas en la medida que se desarrolló el estudio. Para obtener la información se revisaron diversas investigaciones: trabajo de grado, ascensos, tesis doctorales, artículos científicos relacionados con la comunicación efectiva y la paz laboral conformando así los antecedentes y bases teóricas que sustentaron la investigación, metodológicamente se llevó a cabo bajo los preceptos del paradigma positivista con enfoque cuantitativo, como una investigación descriptiva, apoyada en un estudio documental y de campo. En este contexto, se seleccionó una población finita conformada por diecisiete (17) sujetos de estudio, a quienes se les aplicó un cuestionario, de treinta y cuatro (34) preguntas dicotómicas, el cual fue validado por experto y determinada su confiabilidad a través del coeficiente de confiabilidad y consistencia interna Kuder Richardson (KR20) obteniendo una alta confiabilidad de 0.98. Los resultados de la investigación, evidenciaron que existen problemas comunicacionales entre el personal directivo y lo miembros del personal generando diferencias y problemas que afectan el ambiente laboral, por lo que la investigadora propone fortalecer las relaciones laborales a nivel comunicacional para que se desarrolle las actividades de manera efectiva y así de esta manera crear un ambiente de paz en la organización escenario de este estudio.

Descriptores: Comunicación efectiva, gerente educativo, paz laboral.

## INTRODUCCIÓN

El proceso comunicacional que se lleva a cabo en una organización educativa, es el elemento principal para el buen desarrollo de la misma, en especial en la búsqueda constante de la paz. Esto implica, entendimiento entre las partes. En este sentido la comunicación efectiva a nivel gerencial, se convierte en un proceso basado en el intercambio de ideas, análisis de la información que va a permitir a los involucrados coordinar de manera efectiva todas las áreas y niveles de la organización, logrando de esta manera la productividad, buenas relaciones y mayor coordinación de las tareas a realizar, además de fomentar ambientes de paz en la organización educativa.

Desde esta perspectiva, la comunicación efectiva a nivel gerencial, debe ser clara y constante entre los miembros de la organización, esto incluye no solo a docentes, administrativos, personal de servicio, sino también a los estudiantes, padres y representantes y a la comunidad en general, promoviendo de esta manera un ambiente propicio para la paz organizacional, además de fortalecer el apoyo de la comunidad educativa en generar, fomentando el desarrollo de una cultura basada en el respeto, la comprensión del otro y la paz laboral.

Por ello, la comunicación efectiva, va a permitir al gerente educativo, desarrollar esa capacidad de transmitir el mensaje de manera clara, precisa y esto implica la comprensión mutua entre los miembros del personal, generando un intercambio de ideas, productivo, fomentando la colaboración entre los miembros, así como también evitar los conflictos negativos, generando de esta manera un ambiente de paz laboral que contribuya con el buen desenvolviendo organizacional.

Por lo tanto, la investigación tiene como propósito fundamental analizar la importancia de la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto, estado Lara. Estudio que se desarrolló bajo los criterios del paradigma positivista y la investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, apoyada en una investigación de campo y documental.

De este modo, un proceso comunicacional de manera efectiva a nivel gerencial contribuirá no solo con el flujo de información, sino que promoverá la interacción entre

sus miembros, a través de la generación de ideas, estrategias y canales de comunicación que sea efectivos para mantener la paz laboral en las organizaciones educativas a nivel de Educación Media General. De allí la importancia de esta investigación que tiene como propósito general analizar la importancia de la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto, estado Lara. Investigación que se presenta estructurada en cinco capítulos, los cuales contienen los siguientes aspectos:

Capítulo I. corresponde al problema de la investigación, en este capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. está conformado por los antecedentes, relacionados con estudios previos que se realizan a nivel internacional y nacional, sobre el tema, los cuales son aportes importantes para el estudio sobre el tema de la comunicación efectiva gerencial y la paz laboral, además se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación, relacionadas con ambos aspectos antes mencionados. Igualmente, contiene información acerca de los aspectos nomotéticos que son bases legales en las cuales se apoya la investigación.

Capítulo III. Comprende toda la metodología aplicada en este tipo de estudios, entre los que se encuentra paradigma, tipo de investigación, instrumentos, confiabilidad, validez y análisis de datos, en los cuales se basó el estudio realizado.

Capítulo IV. En este capítulo se hace referencia a todo el proceso estadístico realizado una vez que se aplicó el instrumento, aquí se presentan las figuras y tablas con la información obtenida de la aplicación del instrumento diseñado y validado por expertos para tal fin.

Capítulo V. Corresponde a las conclusiones y recomendaciones que emergieron de la investigación.

Finalmente, se presentan los anexos correspondientes al trabajo que incluye: instrumento, resultado de la confiabilidad y resumen curricular del investigador y tutor de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **El PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La comunicación es vista como un proceso inherente al ser humano a través del cual se llevan a cabo procesos de construcción social, que permiten al ser humano conformar una comunidad donde interactúa con otras personas. Así pues, comunicarse, se convierte en el acto de transmitir ideas, opiniones y compartir e intercambiar experiencias, emociones, actitudes, deseos, con otros seres humanos, entre otros. En el caso de las organizaciones educativas, la comunicación es fundamental para el desarrollo de sus actividades a nivel administrativo, gerencial y formativo, lo que de acuerdo con Rivas (2020, p.1), permite mantener la paz de la organización y el entendimiento entre el personal. De allí que, el autor señala que hoy en día:

Las organizaciones que están en constante desafío alcanzan a través de una buena comunicación, que las personas identifiquen los procesos administrativos y gerenciales dados, a través de una interrelación y feedback positivo para lograr los resultados efectivos o generar cambios que mejoren este proceso comunicacional; por lo tanto, se hace necesario ver a la comunicación como el eje central de la organización. En este caso, implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos necesarios para la obtención un ambiente acorde y estable en el trabajo en grupo.

Lo planteado por Rivas (ob.cit), considera que para las organizaciones educativas, la buena comunicación, se convierte en una herramienta fundamental para el intercambio de ideas, para la orientación eficaz de las acciones a tomar en cuenta, así como determinar la adecuación en todos los procesos gerenciales que se desarrollan en este entorno. Es así, como el proceso comunicacional que se genera en la organización, se convierte en un elemento fundamental para la buena gestión educativa del gerente, en las acciones educativas y administrativas de responsabilidad, así como en el ejercicio de roles y funciones en el caso del directivo y de cada miembro activo en los planteles, de manera eficaz.

Sin embargo, el mismo autor señala, que cuando este proceso comunicacional no lleva a cabo con efectividad, se generan una serie de malos entendidos, problemas y fricciones entre los miembros del personal, afectando las relaciones laborales, de forma negativa entre sus miembros, lo que puede causar problema de entendimiento entre las partes involucradas, conflictos negativos, malas interpretaciones, un proceso de toma de decisiones inadecuadas, convirtiendo el clima organización en un ambiente tóxico que afecta las relaciones laborales.

Por ello, es importante resaltar, que una adecuada comunicación efectiva, es imprescindible para el buen funcionamiento de las instituciones, en especial para la lograr la paz laboral, pues, sino se detecta a tiempo puede incidir directamente en su clima social y en consecuencia pierden el tiempo evitando los conflictos, que deberían ser utilizado de otra manera, como por ejemplo para motivar al personal y lograr la excelencia en el buen desempeño laboral.

De acuerdo al párrafo anterior, Fernández (2019), considera que, la comunicación efectiva en cualquier organización, es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Un buen gerente no solo debe ser empático, sino también tener conocimiento de técnicas comunicacionales, saber comunicarse con su personal, y generar un ambiente laboral de paz y no toxic, porque este tipo de comunicación, como señala Fernández (ob.cit, p.2) está conformado por

... un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización conjuntamente con su entorno; para alternativamente influir en las opiniones, actitudes y comportamientos de la audiencia, dentro y fuera de ella. Esto permitirá lograr sus objetivos con la rapidez requerida. Idealmente, estos métodos y actividades deberían comenzar con la investigación, ya que esto resolverá el problema e identificará las áreas de necesidad y generará oportunidad en la comunicación.

Por lo tanto, un buen gerente, como manifiesta el autor citado, requiere de un proceso comunicacional óptimo, más en estos tiempos difíciles donde la violencia en las organizaciones educativas, no solo se genera a nivel de estudiantes, sino también a nivel del personal que labora en ellas, lo cual es necesario combatir de manera efectiva a través de técnicas y estrategias comunicacionales que ayuden a solventar los problemas,

dar respuestas a las necesidades y mantener un ambiente de paz laboral dentro del entorno de trabajo.

Desde este punto de vista, se tiene que la comunicación efectiva está ligada a una serie de técnicas que agilizan la transferencia de mensajes dentro de la organización, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de los trabajadores, formando así una cultura organizacional comunicativa y establecimiento de normas en la institución. Sin embargo, Fernández (ob.cit), considera que uno de los problemas que genera una falta de comunicación en las organizaciones educativas, es la violencia laboral a nivel organizacional, muchas veces por falta de entendimiento entre las partes en conflicto, así como también, la falta de respeto al dirigirse a una persona. Igualmente, la violencia verbal, entre otros aspectos, genera una mala comunicación, generando un ambiente tóxico entre los miembros de la organización.

En tal sentido, la comunicación efectiva, se considera una las herramientas más importantes a nivel gerencial que determina la eficiencia y eficacia en todas las organizaciones, ya que el gerente o líder emplea este tipo de comunicación, no solo para llevar a cabo cuatro de sus funciones principales, planeación, organización, dirección y control, sino como señala Fernández (ob.cit, p.12), se complementan con las características personales idóneas de un líder que refleja en su forma de trabajar: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para mantener un óptimo desempeño gerencial.

Por consiguiente, se deduce que ejecutar procesos gerenciales efectivos, de manera positiva, para los esfuerzos de los miembros de la organización, debe utilizar con propiedad sus acciones, debe ser empático, comunicativo, comprensivo, preparado, saber dirigirse al personal con respecto y dignidad para alcanzar las metas establecidas. De acuerdo a esto, para poder obtener buenos resultados en el proceso gerencial para el fortalecimiento de la gerencia, la comunicación efectiva es fundamental.

Ahora bien, al hablar del fortalecimiento del proceso comunicacional, es entender y tener claro lo que esto significa; en este contexto Montero (2013, p.7). lo presenta como un proceso a través del cual, todos los miembros de una comunidad, es decir, aquellas personas interesadas, que forman grupos organizaciones, fortalecen sus capacidades y manejan con efectividad sus recursos, controlado de esta manera su situación, de este

modo, según el autor, se comprometen, de manera consciente y crítica, transformando su entorno laboral, de acuerdo con sus necesidades, pero también con sus aspiraciones, que le ayudan, al mismo tiempo, a lograr un cambio significativo en sus vidas.

En este contexto, en el área educativa, este tipo de transformación debe producirse de manera permanente, por lo que la comunicación requiere ser tomada en cuenta para las interrelaciones entre los docentes y los directivos de una institución, ambos tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales, donde la comunicación eficaz sea fundamental. Es por ello que, este tipo de comunicación, según Montero (ob.cit), se convierte en ese procedimiento fundamental para fortalecer la calidad educativa, desde el punto de vista humano, democrático y ético, la cual está orientada a la inclusión y equidad social dentro de las organizaciones educativas.

De allí que, una mala comunicación, como señala el autor citado, va mermando la paz laboral, ya que cuando afecta las relaciones laborales, se generan problemas que pueden llegar a la ofensa, el acoso, el menosprecio por los demás, las malas interpretaciones, generando un ambiente tóxico que afecta en su totalidad a todos los miembros de la organización, es allí donde surgen los enfrentamientos, malos entendidos, ofensas, burlas, acoso, acabando con la paz laboral que requiere toda organización.

Continuando con lo anterior, entre las funciones a cumplir por un gerente, se tiene que dentro de estas la comunicación efectiva, el gerente es el directivo de la institución y debe buscar estrategias para el buen funcionamiento de la institución. De esta manera, la función del director tiene que reflejar lo que se pretende lograr con el trabajo, es así como dentro de sus funciones se encuentra el asignar tareas; por lo que debe definir las tareas a desarrollar por cada uno de miembros de la institución, y saber comunicarlas con efectividad; ya que se tiene que tener claro que ellas deben coordinarse de tal manera que el buen funcionamiento y desempeño dependa del proceso comunicacional que genere un ambiente de cordialidad y paz.

De allí que, el gerente educativo, dentro de sus funciones, también envuelve los conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación. Al respecto Robbins y De Cenzo (2016) sostienen que es “dirigir y motivar a los participantes a resolver conflictos”. Es así,

que en el aspecto dirigir, no debe ser visto como una posición de autocracia o como síndrome de posturas rígidas, como mencionan los autores citados, sino como el hecho de llevar a una organización a su máximo rendimiento y vinculados a factores humanos. Y según los autores, este es uno de los mayores problemas que afecta la paz en las organizaciones educativas a nivel internacional, donde la violencia, en todos sus tipos, está presente en estudiantes, miembros del personal, comunidad educativa. De acuerdo con lo antes señalado, Rubio (2021, p.102), en un estudio realizado a nivel nacional, afirma que:

Los principios y la política de comunicación no son considerados por el personal interno, ya que no es dada a conocer la profundidad, por el contrario, se comparte a los correos electrónicos y en la mayoría de los casos no es leída, consolidándose así en un descriptor más que permite evidenciar un problema al interior de la institución.

Según Rubio (ob.cit), hoy en día, los conflictos comunicacionales en algunas organizaciones educativas, en el caso de Venezuela, son muy impersonales, se convierten en parte de correos electrónicos, sin interacción cara a cara; de allí que la falta de información genera poca atención del directivo y de los docentes, así como otros miembros del personal en problemas comunicacionales, que afectan las relaciones laborales, influyendo de manera negativa en la paz laboral, ocasionado también, por problemas personales, políticos, laborales y educativos, convirtiéndose, a veces, según la autora, en un “volcán en erupción , y esto a su vez desmejora la paz que debe mantenerse en las organizaciones, de allí que, sea importante saber comunicarse y evitar conflictos innecesarios con consecuencias desastrosas para la organización.

El planteamiento de Rubio (ob.cit), también se presenta a nivel nacional en las organizaciones educativas, tal como lo plantean Vásquez (2020), quien en un estudio realizado en organizaciones educativas de Educación Media General, en el estado Lara, encontró que uno de los mayores problemas tienen relación con la mala comunicación existente entre los miembros del personal, la cual influye de manera negativa en el clima organizacional. Las investigadoras resaltan una serie de problemáticas que son generalizadas en las instituciones educativas, entre las que mencionan: la política, como uno de los mayores problemas que afecta las buenas relaciones laborales, la cual está presente en las acciones gerenciales.

Al respecto menciona Rubio (ob.cit) y Vásquez (ob.cit), que a veces, quienes asumen estos cargos, no son los más idóneos, no tienen una preparación académica gerencial, por lo que los docentes no reciben orientaciones adecuadas, además de recibir maltrato verbal, violentando la paz laboral, cuando la persona encargada de la dirección no es una persona idónea para ejercer el cargo.

Igualmente, mencionan los investigadores, que una de las tendencias, se corresponden con las malas interpretaciones del mensaje, entre otros problemas, todo esto, va socavando las bases en las relaciones interpersonales, la paz laboral en el trabajo y en especial la comunicación efectiva. Por lo que considera, que estos problemas se pueden evitar y mejorar en la medida que las partes en conflictos puedan hablar y fortalecer sus relaciones entre ellos.

Lo señalado, anteriormente, no se aleja de la realidad que presenta la organización escenario de este estudio, que según evidencias obtenidas, a través de las conversaciones informales con los docentes de la Institución; uno de los problemas que posiblemente afectan las relaciones y la paz laboral, es aquella relacionada con una posible la falta de comunicación efectiva de los directivos hacia docentes y otros miembros del personal, que al parecer está afectando la paz laboral en la Unidad Educativa Colegio 24 de Junio de 1.821.

También en observaciones informales, realizadas por la investigadora, se pudo evidenciar que existe la posibilidad que entre los directivos y coordinadores, con regularidad no se comuniquen a los docentes Media General de manera efectiva, esto implica que las informaciones que se requieren para el buen desenvolvimiento en el ámbito académico no estén llegando a los docentes, las cuales al parecer se basan en que no tienen información acerca de actividades a realizar, puesto que no están dentro de la planificación, generando malestar entre el personal; por otra parte, se observó que con regularidad las actividades académicas son modificadas, tanto en la organización así como también de las fechas establecidas, sin que el personal sea informado con anticipación.

Otros de los aspectos que se observaron, se evidencia en que al faltar un docente con permiso anticipado, los coordinadores no informan previamente, sino el mismo día, causando un desajuste en la planificación de algunos docentes, obligando así al mismo

a hacer cambios a la clase que se disponía llevar a cabo, y de acuerdo a lo dicho anterior, por lo general se debe adelantar unas horas al estudiantado a causa de la falta del docente.

Igualmente, se ven afectadas las clases; ya que, se van retirando los estudiantes, antes de la hora de salida, perdiendo clases y sin hacer nada durante las horas del docente que no asistió, este desajuste generalmente afecta cuando son materias prácticas como física, química, informática, gastronomía, biología y ciencias naturales, donde son atendidos medio grupo del grupo completo en laboratorios llevando a cabo prácticas, cambiando así la clase de práctica a teoría para poder atender al año y sección completa.

Del mismo modo, esta falta de comunicación, puede estar afectando los consejos docentes, así como consejos extraordinarios se llevan a cabo los días viernes, causando perdida de clases para los estudiantes, ya que se suspenden durante todo el día o en algunos casos un par de horas, perjudicando al año y la sección en ese horario, así mismo, llevando al docente a re-planificar estrategias dónde los estudiantes solo realizan las actividades y hagan la entrega de la misma.

Toda esta problemática, posiblemente se deba a no exista coordinación entre la información anticipada y concreta, por parte de los Coordinadores de actividades académicas o informaciones generales a los docentes en el horario de trabajo, en vista de que no es realizado en ese tiempo terminan haciendo llegar el comunicado a los docentes los fines de semana vía WhatsApp en días de descanso.

Dentro del ámbito educativo, según los señalamientos de los docentes, las debilidades de esta Coordinación están relacionadas con la delegación de funciones a cada docente y verificar que las mismas se estén ejecutando de manera adecuada, esto en relación con cierres de proyectos o actividades planificadas dentro de alguno materia, tal es el caso cierres de proyecto conocido como expos, juegos inter-cursos y los diversos retos, dónde se le delega la actividad a un docente especialista y el resto no apoya al colega, y ahí se denota la falta de comunicación al delegar funciones a cada docente porque todos apoyar trabajando hacia un objetivo en equipo de la mano gerencial.

Estas problemáticas traen como consecuencias, descontento, desorden, falta de coordinación efectiva, problemas con estudiantes, docentes y directivos, malos

entendidos, toma de decisiones ineffectivas, lo que si no se soluciona a tiempo, a futuro, puede terminar afectando la paz escolar y laboral. Ya que el sentido de responsabilidad y la poca empatía que existe entre los miembros del personal es fundamental para lograr un ambiente de paz en la organización. Aunado a ello, dichas problemáticas estarían forzando al docente, a posibles cambios drásticos y desajustes a desarrollar día a día una planificación que puede cambiar de un momento a otro, generando malestar entre los miembros de la organización.

De acuerdo a la problemática antes expuesta, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las debilidades más significativas que afectan el proceso comunicacional de la gerencia con el personal de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821.?; ¿Qué procesos de comunicación requieren ser aplicados por los directivos para el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa escenario de este estudio?; ¿Cuáles estrategias requieren los directivos para llevar a cabo un proceso comunicacional efectivo que les permita fortalecer la paz laboral en la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821?. Las interrogantes permiten establecer los objetivos que darán respuesta a esta investigación.

### ***Objetivos de la Investigación***

#### ***Objetivo general***

Analizar la importancia de la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto, estado Lara.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar las debilidades que afectan el proceso comunicacional de la gerencia con el personal de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821.
2. Determinar los procesos que requieren ser aplicados por los directivos para el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa, escenario de este estudio

3. Describir las estrategias que requirieren los directivos para llevar a cabo un proceso comunicacional efectivo que les permita el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821

### **Justificación**

El ser humano llega a su realización en la permanente relación con sus semejantes, con el contexto y sus valores. Esto quiere decir, en una constante valoración por mejorar las relaciones en función de integrarse para el logro de objetivos comunes, superando las contradicciones que por razones de cambios en los procesos históricos y sociales, que dan pie a nuevos tiempos y contextos de donde surgen equivocados intereses particulares.

Es aquí donde se hace uso de la comunicación, como la más apreciada herramienta humana, para superar los conflictos y malos entendidos que no contribuyen, de ninguna manera, a mejorar o lograr los fines de una comunidad. Según, Barrera (2019, p.45) la “comunicación ocurre en toda acción humana, que requiere de un acto humano recíproco. Es la manifestación de las posibilidades y de las potencialidades de las personas en el plano de las relaciones”; es por ello que el gerente educativo, dispone de una serie de herramientas y enfoques modernos de la administración que le permiten guiar a la institución educativa hacia la excelencia.

Para ello, debe cumplir con una serie de funciones y requisitos que se enmarcan en el proceso administrativo, tales como: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del centro. Por lo tanto, es necesario estudiar sobre cómo puede el gerente utilizar la comunicación efectiva como un medio para resolver los conflictos que se pueden generar entre los miembros de la organización en la cual ejerce funciones gerenciales y mantener la paz laboral en la misma.

De allí, la importancia de esta investigación, la cual tiene como objetivo fundamental analizar la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto, estado Lara. La investigación está enmarcada en un enfoque cuantitativo, por tanto, se examinaran los datos de forma numérica, orientada hacia una investigación

descriptiva. Por lo tanto, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso del fenómeno en estudio. De esta forma, la investigación se justifica desde diferentes ámbitos, es decir, práctico, teórico, metodológico, científico e investigativo

En este orden de ideas, esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico por la necesidad que tiene toda organización educativa de saber cómo están manejando los gerentes la comunicación para mantener la paz laboral en la organización educativa escenario de este estudio, si se está desarrollando de forma efectiva y si sus resultados llevan a mantener la armonía entre el personal de la institución a fin de contribuir con una gestión de productividad y calidad, indicada por la satisfacción en el personal que labora en la institución y de los usuarios que reciben el servicio.

En lo teórico, por cuanto se presenta la revisión de los fundamentos teóricos que sustentan de la investigación comprende el estudio de la gerencia, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, para lograr la paz laboral convirtiéndose en aportes significativos para todas aquellas personas que quieran obtener información actualizada sobre el tema en estudio.

En el ámbito metodológico, se justifica porque como parte de la investigación se presentan aportes para el desarrollo de estudios desde una perspectiva de la investigación descriptiva y de campo, a través de las cuales se aporta el diseño de un instrumento que puede ser utilizado y adaptado a investigaciones relacionadas con el estudio que se está llevando a cabo

Científicamente, se justifica por cuanto, se convierte en otro aporte importante para la comunidad científica que realiza estudios sobre el tema de la comunicación eficaz y la paz laboral en las organizaciones educativas, convirtiéndose además en material de consulta para estos investigadores.

Finalmente, el trabajo se justifica, en lo investigativo, porque contribuye en el desarrollo de la línea de investigación: LI-IPB-NICO-01, Comportamiento organizacional y productividad. Cuyo objetivo está orientado a Generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo, Perteneciente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de la

Subdirección de Investigación y Posgrado en la Maestría de Gerencia Educacional, del Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La fundamentación teórica o marco de la investigación corresponde a la delimitación, extensión y comprensión del tema que proviene de los antecedentes, bases teóricas y bases legales, que sustenta el trabajo relacionado con la temática en estudio, por

consiguiente esboza la cosmovisión desde el cual el investigador aborda el tema, aspectos que se presentan a continuación.

### **Antecedentes de la Investigación**

Existen estudios que sirven de antecedentes para este trabajo de investigación, los cuales están relacionados con el proceso de comunicación y la paz laboral, los cuales son de relevancia, porque se convierten en una herramienta clave para las interrelaciones efectivas entre las personas que comparten espacios comunes y persiguen objetivos similares en organizaciones educativas. A continuación, se hace referencia a algunos, trabajos a nivel internacional y nacional, los cuales serán ampliados en el trabajo final.

En primer lugar se presenta el trabajo internacional realizado por Fontalvo y Ventura (2021), intitulado comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia. Su objetivo general estuvo orientado al diseño de una propuesta de gestión fundamentado en los procesos de comunicación efectiva entre los miembros de la organización escenario de estudio. Metodológicamente se desarrolló desde un enfoque lógico-racional contextualizado en un paradigma mixto.

El diseño de la investigación, fue configurado en un diseño que estuvo integrado en tres componentes teórico-conceptual, empírico de campo y en un enfoque propositivo. Los sujetos de estudio, a quienes denominaron unidades de análisis, estuvieron representados por docentes, directivos y familias de la comunidad escolar. Aplicando estrategias de revisión y análisis documental, la entrevista y la encuesta.

Los resultados obtenidos evidencian a partir del análisis de correspondencia múltiple y nube de palabras que no existe una política clara de comunicaciones desde la gestión directiva, además de poca participación de las familias en los espacios de capacitación y además de la falta de acompañamiento por parte de los directivos a los docentes, evidenciándose también problemas a nivel de dialogo y la comunicación organizacional.

Entre las conclusiones más relevantes que emergieron de este estudio, se destaca la importancia de reconocer el dialogo como una herramienta fundamental para el desarrollo de una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, así como la necesidad de reestructurar el programa de inducción para el desarrollo de las

competencias gerenciales que se necesitan para ejercer este cargo, esto incluye además el fortalecimiento de la comunicación efectiva, el mejoramiento de la calidad continua y el seguimiento efectivo del proceso formativo comunicacional que se lleva a cabo en la organización escenario del estudio.

Por lo que proponen fortalecer las relaciones laborales e interpersonales entre los docentes y los padres de familia, el directivo y los miembros del personal, además de favorecer la comunicación, mediación, el diálogo, los procesos comunicacionales para generar un clima organizacional efectivo empleando la mediación.

La relevancia de esta investigación, es la importancia que tiene la comunicación como una herramienta gerencial para lograr un clima organizacional efectivo, mantener las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y local, logrando de esta manera un calidad en el mejoramiento de las relaciones laborales y educativas entre los miembros de la organización, donde incluye una gerencia que apoya el trabajo de los docentes, se apoya en diálogo y la mediación a través de procesos comunicacionales efectivos.

Otro trabajo a nivel internacional, se presenta el artículo científico, elaborado por De la Rosa, Zenén y Trujillo (2023), cuyo título se orientó hacia la educación para la paz como competencia docente: aportes al sistema educativo. Investigación realizada bajo los criterios del enfoque metodológico del paradigma socio crítico participativo En la investigación participaron treinta (30) docentes de la Universidad Autónoma de México, con título de licenciatura y estudios de posgrado. Los investigadores, establecieron como criterio para su participación haber trabajado con grupos de estudiantes en los últimos cinco años. El diseño metodológico se desarrolló en seis fases: planeación, recolección y diagnóstico, además del procesamiento de la información, análisis e interpretación de resultados y Conclusiones.

Entre sus conclusiones más relevantes, se encuentran las siguientes: para sistematizar acciones orientadas hacia la educación para la paz, con énfasis en el uso de la enseñanza vicaria, como parte de la metodológica de la pedagogía de la paz, a nivel social e individual, aspectos que se refuerzan a través de la interdisciplinariedad, lo cual permite centrarla en la búsqueda constante de la paz en el entorno educativo y gerencial. Con respecto a la paz como institución formadora, muestran que el desempeño de

personal docente se perfecciona, siempre y cuando apliquen mecanismos de reflexión y preparación para la búsqueda de la paz laboral y confirma la necesidad de buscar propuestas que posibiliten la superación profesional de los docentes, a fin de fortalecer a los estudiantes para afrontar sus problemas tanto a nivel social y laboral

Igualmente, los investigadores, constataron que a la mayoría de los docentes se les dificulta expresar sus sentimientos, emociones y pensamientos, en torno a temas ajenos a su práctica profesional. Existe desinterés en el desarrollo personal en especial en lo relacionado con el valor propio, autoestima y autoconocimiento. En algunos casos emplean regaños públicos a los estudiantes y tonos agresivos y gritos.

Según la percepción del docente en general, el trece por ciento 13% de los docentes aceptan o reconocen su agresividad. Esto indica que existe poca conciencia de su probable agresividad y que pueden estar influyendo, aspectos tales como: la edad, cultura, escasez de preparación continua y el desconocimiento de sus propias emociones. El desafío de acceder a la formación de una cultura por y para la paz y por los derechos humanos contrastó con el desinterés de la mayoría de los docentes por la problemática personal o familiar de la comunidad educativa en general

La investigación es relevante, porque hace referencia a la importancia de mantener la paz en el ámbito educativo, tanto a nivel de estudiantes, como a nivel laboral y gerencial en el contexto educativo; ya que de esto se benefician todos los actores sociales y demás miembros de la comunidad educativa. Fortaleciendo los lazos de hermandad que deben prevalecer en las organizaciones educativas.

A nivel nacional, se presenta el artículo científico, publicado por Bello (2019), referente a la comunicación efectiva desde la gerencia educativa, cuyo objetivo general estuvo orientado a analizar la comunicación efectiva desde la gerencia educativa del Centro de Educación Inicial San José del municipio Miranda de Coro, estado Falcón, Venezuela, investigación de tipo descriptiva, La población estuvo representada por el personal del CEI San José, para un total de dieciséis (16) docentes, y dos (02) gerentes de dicha institución.

Los resultados de la investigación, relacionados con la comunicación efectiva, tienden a las alternativas negativas con un 63% de las respuestas de los encuestados, esto implica que no se está desarrollando adecuadamente la comunicación entre los gerentes

y docentes, padres, representantes, dificultando que la comunidad educativa pueda construir un ambiente de trabajo armónico y efectivo para el logro de metas comunes. Por lo que propone una serie de estrategias que permitan mejorar la comunicación, a la vez evitar conflictos que puedan afectar a la comunidad educativa en general.

De acuerdo con la investigadora la comunicación efectiva es el elemento principal para las organizaciones, que le permite al gerente alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia; por ello, es importante para la gerencia de una institución educativa, porque a través de ella se interactúa eficazmente con el personal; Ya que permite la transferencia y la comprensión de significados, y a través de ella se mejora la comprensión y la capacidad de transmitir sentimientos e ideas, así como lograr el entendimiento entre las personas. Por ello, la considera un aliado de la gerencia, pero su efectividad dependerá de la forma como se desarrolle.

La relevancia del estudio, según la investigadora, se relaciona con el presente estudio, porque se considera que el gerente debe desarrollar ciertas competencias para lograr que la comunicación sea efectiva, entre ellas: habilidades, conocimientos y capacidades para trasmirla información, permitir la retroalimentación, escuchar activamente, ser empático, saber interpretar los mensajes, ser eficiente en la comunicación escrita, entre otros, además de evitar conflictos, que afecten la paz laboral.

Asimismo, se presenta el trabajo de investigación presentado en un artículo científico de Pereira (2021), cuyo propósito principal estuvo dirigido a analizar la comunicación en el desarrollo de la gerencia eficaz de los directivos de cuatro Escuelas de Artes y Oficios ubicada en el municipio Barinas, estado Barinas. En este contexto, la teoría en la cual se apoyó la investigadora, se basó en los procesos de comunicación efectiva de una organización educativa dirigida a adultos; ya que este proceso es considerado importante para la consecución de los objetivos de la misma como un elemento fundamental básico y natural para el desenvolvimiento del personal que allí labora.

La metodología se apoyó en el enfoque cuantitativo, apoyado en una investigación de campo y documental, la población estuvo conformada por siete (07) directivos de las Escuelas escenarios del estudio. A través de esta investigación se diagnosticó la situación comunicacional entre el personal directivo y el personal de la Escuela de Artes y Oficios, donde además se identificaron los elementos comunicacionales que influyen

en el desarrollo de una gerencia eficaz; de allí que la investigadora encontró que el tipo de comunicación utilizado por el personal directivo y docente, no es el más efectivo.

En especial aquel desarrollado por los Directivos de las Escuelas estudiadas, por lo que se recomienda un cambio en la manera como se dirigen y comunican con el personal, además de ejercer un liderazgo donde aspectos como respeto, compromiso, toma de decisiones y el trabajo en equipo, los lleven a mantener un ambiente de paz, agradable, motivador y mantenga una buena comunicación son el personal para todo lograr una gerencia eficaz y un ambiente de paz laboral efectivo.

La importancia de esta investigación para el presente estudio tiene relación con la relación entre una comunicación efectiva y la paz laboral en una organización educativa, donde el gerente debe ser el gestor de un proceso comunicacional acorde a los principios organizacionales basados en el respeto y consideración hacia el otro, por lo que debe tener en cuenta aprender a escuchar, tratar con respecto a los demás, y mantener un entorno de paz donde se trabaje en armonía con los demás.

Otro Trabajo importante a nivel nacional, fue la trabajo de grado de Reyes (2021) realizado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador del Instituto Pedagógico Rural “ Gervasio Rubio”, intitulado Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo. El Trabajo de grado tuvo como objetivo general Proponer un plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo en el Colegio Bicentenario. La investigación se enmarcó en un proyecto factible fundamentado en una investigación de campo descriptivo.

La población y muestra quedó constituida por tres (03) directivos y cincuenta y dos (52) docentes que laboran en la institución en estudio. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario basado en un formato escala Likert con tres (05) alternativas de respuesta, siempre. (S), casi siempre (CS) algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). La validez se realizó mediante el juicio de expertos y su confiabilidad través de la fórmula estadística Alfa de Cronbach que dio como resultado 0,969.

Entre las conclusiones más resaltantes, se encuentran que la comunicación asertiva se basa en el uso de actitud personal positiva al momento de interactuar con los semejantes por ello permite el intercambio de opiniones y valorizaciones sin hacer uso

de descalificaciones. En el contexto escolar permite al gerente educativo generar espacios de dialogo apacibles con el objetivo de plantear los puntos de vista, aspectos a favor o en contra dentro de una organización; además concluye que: predomina el estilo de comunicación agresiva entre el directivo docente y los profesores situación que se suscita esencialmente por la ausencia escucha activa, empatía y predominio de intereses personales. Por lo mencionado no existe un adecuado proceso de comunicación entre los actores educativos y el directivo docente por la escasa atención que se le presta cuando procura dar una información.

Además, en el contexto escolar prevalece ausencia de empatía en los procesos de comunicación entre el personal de la institución educativa generando un ambiente tenso. Es decir, inexistencia de afinidad entre el gerente y los profesores lo que afecta la comunicación al no permitir fluir los mensajes que se intentan trasferir. Aunado a ello, el gerente regularmente antepone sus objetivos personales omitiendo los objetivos institucionales que deben ser los más impotentes.

De igual manera, concluye que los factores situacionales afectan la comunicación del gerente educativo al no utilizar de forma adecuada los canales y códigos lingüísticos generando un ambiente laboral beligerante. También los factores que tienden a afectar la comunicación del gerente educativo y los profesores se deben a la falta de acuerdos entre todos los actores educativos, puesto que cada uno tiene sus propios intereses particulares además desde la gerencia no se tiene claridad de los propósitos informativos y pedagógicos. Por lo que propone

La relevancia de se basa en la necesidad de desarrollar una comunicación assertiva centrada en actos comunicativos productivos, efectivos e inspiradores, que promuevan aspectos tales como la conciliación, unión y convivencia pacífica en el contexto laboral e institucional. Por ello, las personas en cargos gerenciales deben desarrollar habilidades y competencias comunicativas que le permitan resolver sus diferencias con la mayor efectividad posible además de confrontar sus puntos de vista con sentido razonable siempre dentro de un marco de respeto, sinceridad y honestidad lo que permite fortalecer relaciones con los demás.

A nivel regional, se presenta la tesis doctoral, realizada por Suárez (2021), cuyo objetivo general, estuvo orientado a generar un focus teórico de la pedagogía de la paz

para el éxito en la enseñanza de la paz positiva desde la perspectiva del gerente de aula, en consideración con la necesidad que se tiene en la actualidad de fortalecer la paz escolar, que incluye a los docentes y directivos, así como toda la comunidad escolar en generar y sensibilizar a las personas sobre la importancia de aplicarla como parte del proceso de enseñanza en las aulas y a través de la gerencia.

La investigación surge como un aporte a la comunidad científica fundamentada en las ideas pedagógicas de diversos investigadores que han escrito sobre el tema como Muñoz (2001), Delors (1996), Baxter (2002), entre otros. Metodológicamente, se abordó la investigación, desde los fundamentos del paradigma interpretativo y la fenomenología de la investigación cualitativa. El escenario de estudio, corresponde a la Unidad Educativa Colegio "Jesús el Maestro" del municipio Iribarren.

Los versionantes, fueron cuatro docentes que laboran en el nivel de educación primaria en la institución escenario, quienes conformaron las voces de los versionantes, en los encuentros dialógicos, que se llevaron a cabo a través de un medio tecnológico como Zoom, por medidas de bio-seguridad por el COVID-19, cuyas versiones las desarrolló realizando un proceso de categorización, codificación, contrastación y triangulación, con el fin de obtener las evidencias, para generar el focus teórico, fundamentado en la pedagogía de la paz para la enseñanza de la paz positiva.

Entre sus conclusiones más relevantes, la investigadora considera la importancia de mantener la paz en el entorno laboral, esta incluye la gerencia, la docencia y la comunidad educativa en general. Además de fortalecer los lazos de convivencia entre los miembros, manteniendo una buena comunicación para evitar desavenencias entre sus miembros y ampliar la visión de una escuela pacífica, donde las personas trabajen en armonía, además de mantener la paz laboral en todos los ámbitos que se desenvuelven en el contexto educativo.

Esta investigación es relevante porque hace énfasis en tres aspectos importantes como lo son la paz positiva, la paz laboral y la comunicación efectiva como un medio para evitar conflictos, que afecten a todos los miembros de la institución manteniendo buenas relaciones laborales.

## Bases Teóricas

La fundamentación teórica o marco de la investigación corresponde a la delimitación, extensión y comprensión del tema que proviene de los antecedentes, bases teóricas y bases legales que sustenta el trabajo de indagación relacionado con la temática en estudio, por consiguiente esboza la cosmovisión o enfoque desde el cual el investigador aborda el tema, aspectos que se presentan a continuación.

### **Gerencia Educativa**

La gerencia educativa, es una función administrativa, que Alvarado (1990), define como aquella de naturaleza profesional, inherente a un cargo administrativo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades o exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

En otra perspectiva se tiene que la gerencia, es un cargo que ocupa el director de una institución, quien tiene dentro de sus funciones, representar a la institución frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos; por su parte, Requeijo y Lugo (2015), precisan que es parte de la gerencia, la cual se encarga del proceso administrativo, gerencial y formativo, la cual debe actualizandolo con el tiempos según las condiciones sociales, políticas, económicas y las tecnológicas.

Estos planteamientos señalados por los autores citados, significan que el gerente educativo para cumplir los objetivos organizacionales, requiere influir de manera positiva en el personal a su cargo; de forma tal, que estos pueda desempeñar con eficacia y eficiencia, las funciones y roles, que le corresponde, asumiendo una conducta positiva en el trabajo y la institución educativa, por lo que deben orientarlos a capacitarse en función de las necesidades de la organización. Por ello, debe transformarse en un agente que impulsa el desarrollo de relaciones laborales positivas y establecer las condiciones entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en la búsqueda de las metas institucionales.

Asimismo , el gerente debe ser consciente de su responsabilidad al asumir el cargo, ya que tiene un valioso recurso, el personal con el cual labora, constituido por un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse, considerando la perspectiva técnica-docente

y administrativa para lograr las metas institucionales, conjuntamente con los postulados educativos que están presentes en las leyes del país. En consecuencia, respetando al docente como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones distintas al grupo.

Asimismo, Mendoza y Martínez (2019) expresan que...."El término, gerente, es difícil definir: significa cosas diferentes para personas diferentes". Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; por consiguiente es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, cumplen diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, formador, entre otros, originándose la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Es importante destacar que, la educación es un proceso que compromete recursos de toda índole, incluye el talento humano y los recursos materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos.

Estas afirmaciones, son de importancia, para los niveles jerárquicos, puesto que los gerentes son las personas encargadas de velar porque la inversión que haga en educación obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. De allí que Chung y Megginson (2021), plantean que analizar el trabajo gerencial, desde el punto de vista normativo, que especifica lo que se espera que haga el gerente vinculándolo a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los años veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

Desde este punto de vista, el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta, las cuales, según lo plantea Robbins y Coulter (2018), en referencia a Mintzberg, se pueden resumir en cuatro categorías: (a) personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; (b) de interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y decisionales (asignador de recurso, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); (c) actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos, administración de presupuesto; (d) técnicas: envuelven el uso de

herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas y mantener la paz laboral.

En fin la gerencia educativa es un factor determinante para el buen funcionamiento de la organización, por ello requiere de personas preparadas para ejercer estos cargos, de manera tal que logre con efectividad los proyectos que se requieren en su accionar como gerente educativo y para ello debe tener en cuenta el desarrollo de un proceso comunicacional que motive al personal a cumplir con efectividad su labor educativa dentro de la institución y crear un ambiente de paz laboral a través de la comunicación efectiva. Los aspectos aquí señalados se evidencian en la siguiente Figura.

**Figura 1. Gerencia Educativa.**

Gerente Educativo

- Representa a la institución frente a terceros.





- Requiere de conocimiento sobre liderazgo, motivación, resolución de conflictos, toma de decisiones, actividades administrativa
- Coordina todos los recursos.
- Planea, organiza, dirige y controla.
- Se encarga del proceso administrativo, gerencial y formativo.
- Requiere actualización constante según los tiempos vividos, condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas
- Necesita transformarse en un agente que impulsa las relaciones laborales positivas.
- Motivar al personas para la participación y cooperación en la búsqueda de las **metas institucionales**
- Necesita conocimiento sobre la comunicación efectiva, liderazgo y paz laboral.
- Deber ser una personal preparada en todo conocimiento gerencial y en el trato al personal.

Fuente: Elaborado por la investigadora.

## Comunicación Efectiva

La comunicación, según Rosas, (2018, p.21), es aquel proceso que “busca la manera de llevar un mensaje a un receptor y a su vez recibir un mensaje por parte de otro sin menoscabo y abuso de cualquier opinión, las cuales podrían generar cierto grado de interacción”. Por esta razón, cuando esto no ocurre se presentan dificultades en esta interacción y aparecen signos de agresividad , interés en herir los sentimientos, ansiedad o culpa en quien emite la información o la recibe, esto es producto de la manera en que las personas se han comunicado, a lo largo de los años y está a su vez ha estado en un continuo cambio y de allí surgen los estilos de comunicación los cuales revelan el lado positivo o negativo de la comunicación, abre el respeto o el irrespeto del verbo y a su vez devela la agresividad o no de las acciones subsiguientes del sujeto.

En el mismo orden de ideas, puede acotarse que lo apuntado por Calderón (2021) al referir que la comunicación alienta un buen desarrollo interpersonal, de allí parte la importancia que tiene la convivencia en la sociedad. Un punto muy importante es que la comunicación facilita la resolución de conflictos siempre y cuando esté presente el sentido del respeto y valoración de las otras personas como ser humano, de este modo los conflictos institucionales pueden mermar y mejorar de este modo las relaciones interpersonales producto de una buena comunicación.

Por consiguiente, se infiere que, cuando las relaciones interpersonales son fructíferas, el éxito de las personas se concretan en cualquier ámbito: familiar, comunitario, laborar, entre otros. Allí se ponen en práctica las herramientas comunicacionales que distinguirán un buen comunicador de quienes no lo son. Al respecto, Zarzalejos (2018), considera que las personas que generan una imagen positiva en la sociedad o en su entorno por su perfil comunicacional positivo inmediatamente le será retribuida esa acción con respeto y valoración. También destaca que al recibir de cierta manera estas acciones durante sus interacciones se permite de cierta manera la calidad de vida disminuyendo el estrés, así como la mejora de la autoestima que a su vez incide en el conocimiento de sí mismo como persona y a su vez conocer a sus semejantes y poder conocer su conducta y forma de manejarse en situaciones comunicacionales extremas como en reuniones, asambleas y debates. En de hacer notar que en el ámbito organizacional, la comunicación efectiva es utilizada en los

procesos administrativos, esto se percibe en la relación directa en la función gerencial, de tal manera que puede que se genera una transferencia positiva de información.

En este sentido, la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambios de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas. Puede considerarse como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una función de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura.

Para evitar malos entendidos o cualquier conflicto, la comunicación para ser efectiva debe reunir y cumplir algunos aspectos necesarios en su ejecución. En el entendido de Rosas (ob.cit), la comunicación efectiva debe ser el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente o combinándola con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

En este punto, es importante destacar que la comunicación efectiva juega un papel fundamental en la organización, abarcando todas las áreas de la estructura organizativa, permitiendo que se mantenga unida al proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información que facilita la realización de las actividades y obtención de objetivos propuestos por la organización. Es importante señalar, que la comunicación proporciona los medios para reunir y diseminar información necesaria para la retroalimentación y asesoramiento a los trabajadores en el proceso de evaluación de la gestión.

Para lograr una comunicación efectiva, expone Moreno, (2021), no solo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje a transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación se asegure que el mensaje sea recibido con éxito. Finalmente, según el autor ya referido, en la estrategia de comunicación, ya que, la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales

## **Figura 2.**

## Comunicación efectiva.



Fuente: Elaborado por la investigadora.

### Niveles de información de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva es considerada como aquella, a través de la cual el mensaje se transmite de manera exitosa, haciendo que el receptor de dicho mensaje pueda comprender su significado y la intención que tiene el emisor al transmitirlos. Por ello, para lograr que este tipo de comunicación sea exitosos, y resulte efectiva para receptor, es importante que la persona quien transmite el mensaje, es decir, el emisor, sepa con exactitud, lo que desea transmitir, que conozca sobre lo que está comunicando, emita un mensaje preciso y claro, respetando al oyente y poner en práctica los niveles que lo conforman.

Uno de los aspectos más significativos de la comunicación efectiva son los niveles que la conforman, los cuales son importantes para determinar el logro operativo de la misma, en tal sentido se requiere según Llacuna y Pujol (2020), de una serie de elementos que determinan este nivel de información, entre los que se encuentran:

*Claridad.* La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.

*Integración.* La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

*Equilibrio.* Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Es importante procurar que los procesos comunicacionales no releguen o margine la participación en las interrelaciones, esto implica moderación, la cual es estrictamente necesaria y concisa posible.

*Aprovechamiento de la organización informal.* La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.

Los niveles aquí señalados, forman parte del proceso comunicacional, que un gerente educativo debe tener en cuenta al momento de comunicar su mensaje el personal, esto permite que no haya malos entendidos y que el personal sepa con claridad y precisión lo que se quiere de ellos, ayuda a la comprensión del mensaje, considerando a cada uno de los miembros de la organización, lo cual les permitirá un entendimiento sobre lo que se espera de cada uno de sus miembros. Así pues los niveles antes mencionados son importantes para una buena comunicación efectiva en la organización educativa. Los aspectos aquí señalados están presentes en la siguiente figura.

### **Figura 3.**

#### **Niveles de información de la comunicación efectiva**



Fuente: Elaborado por la investigadora.

Cada uno de estos aspectos mencionados son fundamentales para una buena comunicación y el gerente educativo debe tener en cuenta al momento de resolver los conflictos que se presentan entre el personal, para ello también requiere conocer ciertos elementos que lo constituyen, los cuales se presentan a continuación:

#### ***Elementos de la Comunicación Efectiva***

Los elementos fundamentales para una buena comunicación efectiva, según Llacuna y Pujol (ob.cit), entre los que se encuentran tres elementos que son fundamentales para la buena comunicación entre ellos se encuentran la prudencia, cordialidad, respeto, los cuales se presentan a continuación:

*Prudencia.* Los autores citados, recomiendan que en todo proceso comunicacional se debe aplicar la prudencia a la hora de difundir una información sin antes contrastarlas, porque “el engaño es muy superficial y lo encuentran rápidamente los que son superficiales”, antes de juzgar a alguien sin conocer previamente su opinión y circunstancias, ya que “hay también descréditos malintencionados provocados por la envidia propia de la malicia común...y arruinan más rápido una buena reputación con un chiste que con una desvergüenza”.

En todo proceso comunicacional, según Llacuna y Pujol (ob.cit), el gerente de aplicar la prudencia para saber distinguir esa dualidad que aplicada con inteligencia y sensatez que les puede sacar de muchos apuros. Es un ejercicio de reflexión que hoy más que nunca, evitaría muchas situaciones incómodas, al momento de resolver un conflicto o solucionar problemas en la organización educativa. Por consiguiente, siempre se debe tener prudencia en las constantes críticas sobre los demás porque “ocuparse de las faltas ajenas es señal de tener maltrecha la propia”. Si se van a enviar o publicar ciertos comentarios, “mirar más de una vez es garantía de éxito, especialmente cuando hay dudas”.

*Cordialidad.* En las organizaciones educativas en la actualidad, según Moreno, (ob.cit), es necesario que el gerente mantenga buenas relaciones interpersonales con las personas a su cargo, por lo tanto, debe propender la cordialidad, además de demostrar interés por las personal, implica socializar y participar en un ambiente empático y amistoso, esto permite los bajos niveles de estrés, y pueden proveer un mejor servicio educativo, puesto que la cordialidad se complementa como una parte importante de las acciones que requiere generar el directivo, para lograr mayor apoyo del personal, evitar problemas.

Según el autor, un gerente que ofrece cordialidad es aquella que demuestra a los demás buena educación que ofrece un trato agradable a sus semejantes. Para Arteaga (2014), la cordialidad es esencial para la comunicación en el ambiente laboral, la calidad

de este proceso determina las relaciones interpersonales entre sus miembros, permite el buen desempeño, la afectividad, estimula la autoestima del personal, se sienten respetados y tratados de manera justa, de lo contrario generaría conflictos que afectarían el trabajo del personal.

*Respeto.* Para Arteaga (ob.cit), el respeto es uno de los más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el mismo, es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad, en la organización, el respeto debe ser fundamental para la buena convivencia, eso implica que todos tienen derechos a ser respetados tanto en sus ideas como en las acciones que ejerzan sin que estas ocasionen problemas con las personas a su alrededor, este valor es necesario para una buena comunicación y debe ser utilizado como una herramienta importante al momento de solventar situaciones problemáticas y no problemáticas en la organización educativa.

Ahora bien, la autora citada, plantea que el respeto también debe aprenderse. Porque respetar no significa estar de acuerdo en todos los ámbitos con otra persona, sino que se trata de no discriminar ni ofender a esa persona por su forma de vida y sus decisiones, siempre y cuando dichas decisiones no causen ningún daño, ni afecten o irrespeten a los demás.

Por ello para evitar conflictos, se debe tener en cuenta que, respetar también es ser tolerante con quien no piensa igual que tú, con quien no comparte tus mismos gustos o intereses, con quien es diferente o ha decidido diferenciarse. Por lo tanto, el respeto a la diversidad de ideas, opiniones y maneras de ser es un valor supremo en las sociedades modernas que aspiran a ser justas y a garantizar una sana convivencia, sobre todo en las organizaciones educativas.

#### **Figura 4.** **Elementos de la Comunicación Efectiva**



Fuente: Elaborado por la investigadora

### ***Barreras comunicacionales***

Las barreras comunicacionales pueden afectar la paz laboral en la organización educativa: Según Llacuna y Pujol (ob.cit), además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación efectiva se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, percepciones; barreras físicas como el ruido y barreras emocionales como el control emocional que debe tener la persona, además de los juicios emitidos por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar.

***Barreras psicológicas.*** Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o

deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

*Barreras físicas* Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, entre otras.

*Barreras emocionales.* Son parte de esa barrera personal que tiene el ser humano, porque el estado de ánimo tanto del que emite como del que recibe es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje, las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje. Asimismo, las emociones, actúan como filtros en la comunicación, se escucha y se ve lo que emocionalmente la gente siente, por lo tanto son parte de la personalidad que se comunica entre las personas.

*Juicios emitidos.* Para Llacuna y Pujol (ob.cit), uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si las personas pudieran comunicarse mejor se acabarían nuestros conflictos. Sin embargo, la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos, lo juicios de valor emitidos pueden causar interferencia en la comunicación.

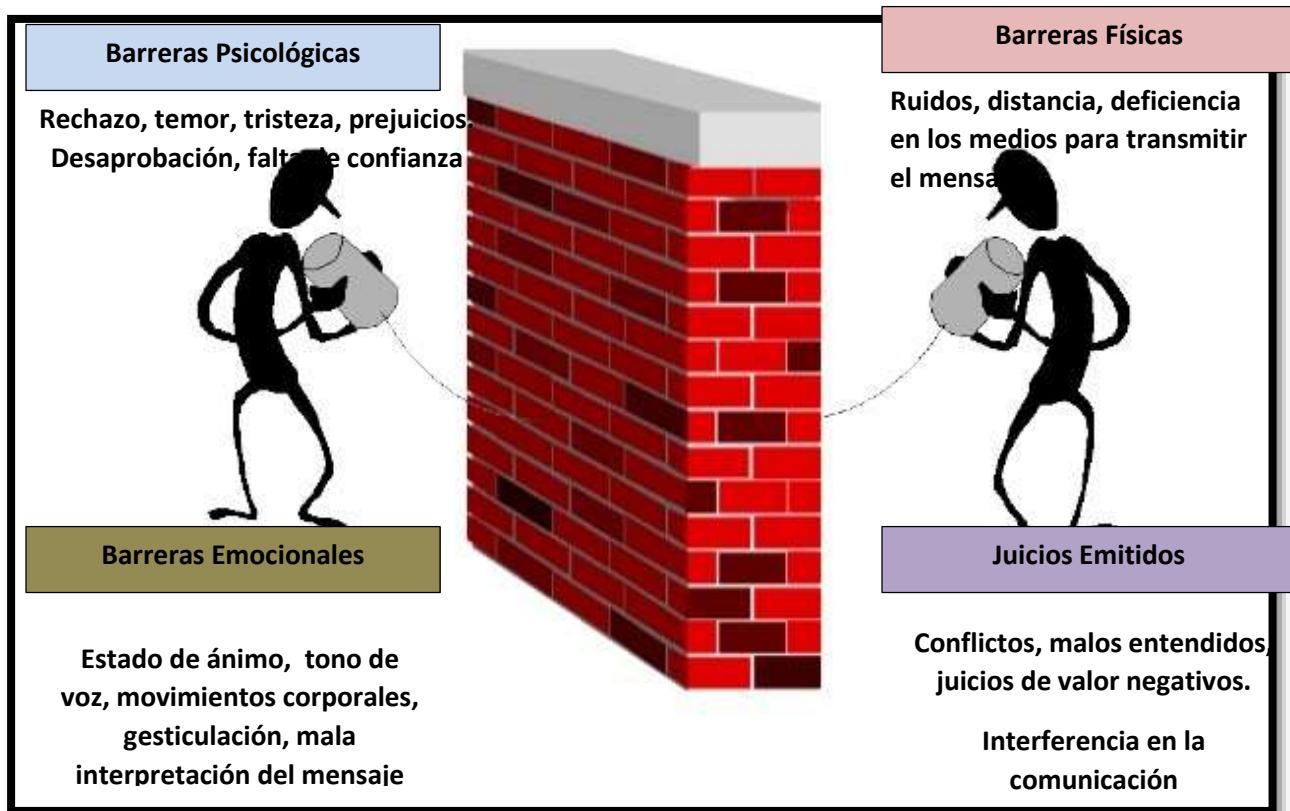
De esta manera, los juicios de valor pueden interrumpir cualquier comunicación efectiva que se pueda dar. Es importante saber que son declaraciones subjetivas, por esta razón no se debe pensar que los juicios (correctos o errados) sobre alguien o algo deben ser considerados como una verdad, simplemente es nuestra forma de ver a las cosas.

En líneas generales se es necesario señalar la importancia de conocer los elementos de la comunicación, ello permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, aspectos

fundamentales en la resolución de conflictos. Los aspectos aquí reseñados se presentan en la siguiente figura.

**Figura 5**

**Barreras Comunicacionales.**



Fuente: Elaborado por la investigadora

**Paz Laboral**

Uno de los aspectos fundamentales que permiten la comunicación efectiva en la organización educativa, es aquella relacionada con la paz laboral, según Millán, Arredondo, y Vázquez (2018, p.13).

No sólo es una meta, también es un proyecto, un camino como diría Gandhi, que requiere trabajo conjunto. Se requiere del diseño e implementación de políticas, programas, acciones, pactos y la participación comprometida de los distintos actores. Los esfuerzos en conjunto que lleve a cabo una sociedad van a determinar el tiempo en que se logren alcanzar las metas trazadas en materia de inclusión laboral. La corresponsabilidad entre los miembros de la organización será clave para garantizar una vida pacífica sin exclusión y de manera sostenible.

Esta concepción de paz laboral, incluye una serie de aspectos fundamentales para lograr la paz laboral en las organizaciones educativas, en primer lugar un trabajo en conjunto, implementación de políticas, programas, acciones, pactos, participación, compromiso, lo cual es determinante para lograr la paz laboral en una organización educativa, además de ello incluye la corresponsabilidad entre sus miembros. Aspectos que se describen a continuación.

-**Trabajo en conjunto.** Según Donawa (2020), el trabajo en conjunto es la capacidad que tienen las personas de participar activamente en la prosecución de una meta común, sus integrantes en este sentido, están subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, la comunicación en este sentido, es importante porque todos tiene el deber de participar activamente en la organización para que esta funcione de manera efectiva.

-De acuerdo con Chiavenato (2009), esta gestión gerencial a través del trabajo en conjunto, debe crear, mantener y desarrollar proceso de interacción, a través de la comunicación eficaz, donde las personas trabajen en conjunto, esto le permitirán que se sientan motivadas cuando tomen cuenta sus habilidades, y además se sientan importantes; de allí que la, motivación y satisfacción, son fundamentales para trabajar en grupo y puedan para alcanzar los objetivos de la organización.

**2. Implementación de programas para la convivencia pacífica.** De acuerdo con Chiavenato (ob.cit), la implementación de este tipo de programas permite mantener la paz laboral en las organizaciones, ya que se busca una convivencia pacífica en este entorno, a través de la comunicación efectiva. De manera tal, que se desarrolle actividades acordes con la organización donde todos participen en el dialogo, en la búsqueda de soluciones y generen una buena comunicación.

**3. Participación de los miembros de la organización.** Chiavenato (ob.cit), este tipo de participación, es fundamental para el éxito de la organización, por lo que hay que motivar al personal para que se sienta parte importante de la misma y se sienta motivado a trabajar en armonía con los otros empleados. Para ello, debe generar un proceso de capacitación, efectivo, de paz y satisfacción por el trabajo realizado.

**4. Compromiso con la organización.** Robbins (2014), uno de los aspectos fundamentales para evitar los conflictos negativos en una organización se basa en que

el personal se sienta satisfecho y comprometido con su labor, esto generará un ambiente cónsono con la organización donde se encuentran laborando. Por lo tanto, el gerente debe ayudar y orientar al personal a su cargo, para que estos se sientan comprometidos con su trabajo, generando relaciones labores satisfactorias en un clima de paz.

**5. Resolución de conflictos.** El conflicto puede ser un problema en cualquier organización, los procesos que se generan dentro contribuyen a lograr su desarrollo y es una implicación lógica de éste proceso. Al respecto Robbins (ob.cit, p.505), plantea que “es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa o está por afectarlo en algo que la primera parte estima”. De esta manera, el inicio del conflicto, se produce por una interferencia en las acciones de un individuo y que puede llegar a convertirse en un problema interpersonal de mayor duración, debido a la incompatibilidad de metas, ideas, valores, interpretación de los hechos. Por lo que es necesario buscar la solución adecuada para resolverlo.

En este contexto, el gerente debe buscar la manera de resolver los conflictos de forma pacífica, para lograr la paz en la organización. Entre los medios a utilizar se encuentran:

-*Mediación.* La mediación favorece el desarrollo organizacional de la institución. De Armas (2003) la define como el arte de promover acuerdos. La realidad de la existencia del conflicto en las organizaciones y la necesidad de saber manejarlos para que redunden en beneficio de los objetivos planteados por una administración, motiva el estudio de técnicas para solucionarlo de la mejor manera. Para De Armas, (ob.cit.) es un proceso en el que las dos partes enfrentadas recurren “voluntariamente” a una tercera persona “imparcial”, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Lo referido permite verlo como un acto convencional de resolución de disputas; es creativo, porque mueve a la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes, por lo que implica no restringirse a lo que dice la ley.

Por otro lado, se deja entender, que la solución no es impuesta por terceras personas, como el caso de una sentencia de jueces o árbitros, sino que es creada por las partes. Rozenblum, (citado en De Armas, ob. cit.), una característica de la mediación está dada por ser una negociación cooperativa que promueve una solución donde las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no sólo una de ellas. Por esta razón,

se le considera una vía no adversaria, porque evita la postura antagónica de ganador-perdedor. Si se parte, en principio, de la necesidad de una mediación, es importante que las partes estén motivadas. Sobre esta premisa, parte el rol de comunicador como mediador para promover la participación del acuerdo desde la base de sus beneficios. Así mismo debe existir promoción para el respeto mutuamente durante y después del proceso.

-*Negociación*. Es definida por Moore (2016), como un proceso de comunicación dinámica entre dos o más personas o grupos que tienen o perciben tener un conflicto de intereses entre sí. Las partes, de manera voluntaria entran a formar una relación temporal dentro del cual cada una transmite a la otra su posición y sus expectativas frente al conflicto, se manifiesta frente a la utilización específica de determinados bienes o recursos o de aspecto intangible referentes a la propia relación o al propio procedimiento para resolver sus diferencias.

Por consiguiente, la negociación como sistema de solución de conflictos sin intervención de terceros, consiste en un proceso con el cual las personas comienzan a tener contacto desde muy temprana edad, ya que forma parte de todas las actividades humanas, desde las más triviales hasta las más significativas. La negociación constituye un mecanismo a través del cual se resuelven disputas, bien sea a través de la interacción directa de las partes o con la colaboración de terceros. Aun en el caso de que los acuerdos se produzcan dentro de un proceso que incluya la acción de un facilitador, la base de la dinámica se centra en la negociación.

-*Conciliación*. De acuerdo con el Moore (ob.cit), es parecida a la mediación, la diferencia radica en el nivel de participación activa por parte del tercero. Es decir, el conciliador puede emitir opiniones cuando las partes no pueden solucionar rápidamente sus asuntos. De allí que la conciliación, sea un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

**6. Dialogo.** Perret (2023), el dialogo, se considera un proceso comunicacional entre dos o más personas, que intercambian opiniones, sentimientos e información, para llegar a acuerdos o soluciones efectivas a sus problemas. En el ámbito gerencial

educativo, este debe ser utilizado de manera efectiva, para prevenir y resolver conflictos que puedan afectar la paz escolar, además de promover la comprensión entre los miembros de la organización, fortaleciendo la paz laboral y la convivencia pacífica. Entre sus elementos más importantes se encuentran: la escucha activa, prevención de conflictos negativos, la comunicación efectiva para prevenirlos generando un ambiente de paz, respeto, ayuda mutua, entre otros.

Cada uno de estos aspectos aquí reseñados es fundamental para lograr una paz laboral efectiva, donde la comunicación se convierte en el elemento fundamental para lograr este proceso y evitar males mayores que puedan afectar el entorno escolar y laboral dentro de una organización educativa.

En fin, el gerente debe tener en cuenta que la paz laboral es fundamental en toda organización, ya que esta hace que las personas tengan una interacción positiva en sus centros de trabajo, evita los conflicto negativos que pueden perturbar la paz de las personas y ayuda a valorar lo que se tiene, genera compañerismo, se evitan los problemas innecesarios y se fortalecen las relaciones laborales basadas en el respeto, la consideración del otro y en especial se fortalece la paz dentro y fuera de la organización.

**Figura 6.**  
**Paz laboral.**



Fuente: Elaborado por la investigadora

#### **Teoría General que Apoya la investigación: Acción Comunicativa de Habermas.**

La teoría general en la cual se apoya la presente la investigación, se hace referencia a la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987), la cual tiene como tema central la racionalidad comunicativa, como tema de reflexión. Esta teoría tiene como base: el esbozo de una teoría de la racionalidad; la construcción de un concepto de sociedad en dos niveles, “sistema y mundo de la vida”, y la fundación de una Teoría de la Modernidad. Es una teoría de la sociedad moderna construida en una estructura conceptual ofrecida por la teoría del lenguaje. Expone la representación del uso comunicativo de un lenguaje proposicional articulado, el hecho de hablar es consecuencia del acto comunicativo de oraciones. Estos actos se presentan en tres componentes:

**1. Componente proposicional.** se refiere a la exposición de estado de las cosas, donde debe existir un conocimiento compartido del contexto en el proceso de comunicación, con la finalidad de llegar a un acuerdo, o se produce una discusión, ya que las pretensiones de validez van conectadas internamente con la razón.

**2. Componente ilocucionario.** Es el adecuado para establecer las relaciones interpersonales. Donde se establece la relación entre el hablante y el oyente, el emisor propone una emisión del mensaje que el oyente pueda aceptar o no, para que tal

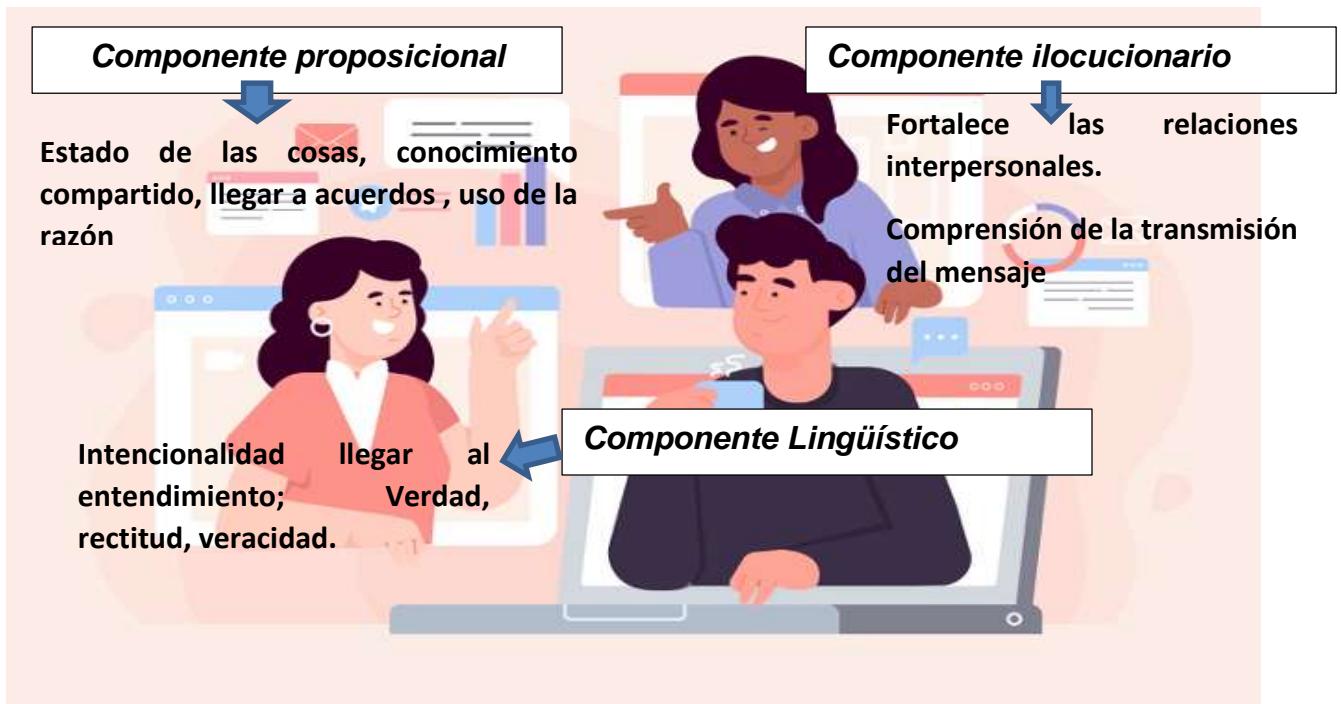
aceptación se produzca y se llegue a un acuerdo es necesario que ambos interlocutores comprendan de la misma forma la transmisión del mensaje.

**3. Componente lingüístico.** Se manifiesta mediante la expresión del hablante e indican sus intenciones mediante el proceso de la comunicación, con el fin de llegar a un entendimiento. Es importante señalar que todo acto de hablar tiene tres aspectos de validez diferentes (a).Verdad: es la relación de la preposición de existencia del contenido proposicional. (b) Rectitud: es la vinculación con el contexto normativo de la manifestación. (c) Veracidad: respecto a la intención del hablante.

Los aspectos más importantes de esta teoría se resumen en la siguiente figura.

**Figura 7**

#### Elementos de la teoría de la Acción Comunicativa de Habermas



Fuente: Elaborado por la investigadora.

#### Bases Legales

Todas las leyes y sus respectivos artículos, en los que se apoyan el presente estudio, dan una orientación sobre el deber ser de la Educación, donde están involucrados

docentes y directivos, en el logro de una enseñanza-aprendizaje eficaz. Por otro lado se manifiesta la necesidad de lograr una educación efectiva y articulada a la realidad utilizando la comunicación efectiva para lograr tal fin. Cabe destacar que, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), señala algunos principios generales relacionados con la educación, y que apoyan en cuanto al deber ser de esta, al plantear en sus artículos:

Artículo 03, "...el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo... La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines"

En síntesis al artículo antes expuesto, el estado creara los mecanismos necesarios para consolidar la voluntad popular la cual conllevara a la construcción de una sociedad libre. Estas características constitucionales de la educación, hacen de la escuela el espacio de mayor concurrencia para la comunidad.

Artículo 103, "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...."

En tal sentido se requiere que los docentes conjuntamente con los directivos mantengas una comunicación efectiva mejorando las relaciones personas y así buscar solución a cualquier conflicto.

### **Ley Orgánica de Educación**

La Ley Orgánica De Educación (2009), establece algunos principios específicos en cuanto al deber ser de la educación, como lo plantea en sus artículos:

Artículo 6, Número 4. Promueve, integra y facilita la participación social: Literal a: a través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.

Estos principios deben hacerse realidad a través de un proceso comunicacional que los promueva bajo los preceptos del respeto a la dignidad, en el caso que atañe al

estudio, en función de la integración institucional en la búsqueda de la paz laboral, buscando soluciones para evitar conflictos negativo y aquellos ya existentes y aquellos que puedan emerger poniendo en riesgo el cumplimiento de objetivos, propósitos y fines de la educación.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

El marco metodológico, según Arias (2006, p.7), contiene la descripción de los métodos, técnicas y procedimientos desarrollado por el investigador, permitiéndole tener una perspectiva clara de lo realizado, contiene el por qué y cómo se hizo la investigación. Además, de especificar los motivos por las cuales se seleccionó el tipo de metodología y su adecuación al problema en estudio.

Para Finol y Camacho (2008, p.60), indica "como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas para la recolección de datos". En el caso de la presente investigación se especifica lo señalado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el Manual para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado, trabajos de grados y tesis doctorales del año 2016.

### **Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza de la presente investigación se apoyó en el paradigma positivista será de enfoque cuantitativo. En este contexto Hurtado y Toro (2007, p.34), mencionan que este paradigma, “considera la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, los fenómenos, el dato experimentable, observable y verificable. Parte, por lo tanto, de la observación de la frecuencia de las relaciones entre los hechos”, lo que implica que los procesos ejecutados en este paradigma se consideran cuantificables y medibles matemáticamente.

Lo señalado, por Hurtado y Toro (ob.cit), hace referencia a un proceso científico, el cual se apoya, en estudios cuantificables, por lo tanto, se encuentra inmerso en el enfoque cuantitativo. Con respecto a lo anterior Martínez (2004), refiere que la cuantificación, es el elemento más importante de este paradigma, porque parte de generalizaciones universales, amparándose en una actitud experimental y no experimental para representar con detalles los procesos a realizar para comprobar el problema estudiado.

De allí que, la investigación se apoya en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, ya que permitió a la investigadora, a aplicar procesos matemáticos y estadísticos para obtener la información que dio respuesta a las interrogantes que emergieron del estudio y comprobar los objetivos específicos.

## **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación en el cual se apoyó el estudio, fue de campo; en este contexto Hurtado (2006, p.76), refiere que a través del mismo, se obtuvieron datos importantes mediante fuentes vivas y directas, contactadas en su ámbito natural. Igualmente, Sabino (2006, p.65), lo describe como “los datos se obtienen de manera directa de la realidad objeto de estudio”. Es decir, que se realizó de forma directa en el campo de trabajo. En el caso de la presente investigación, se llevó a cabo en la organización de Educación Media General Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821, en la cual trabaja la investigadora, por lo que la información se obtuvo fue veraz y de forma inmediata a través de un instrumento de recolección de datos que se diseñó para tal fin. (Ver Anexo-A1)

## **Diseño de la Investigación**

La investigación que se presenta a continuación se ubicó en un diseño no experimental, transeccional descriptivo. En este contexto, con respecto al diseño no experimental Hernández, Fernández y Baptista (2012, p.102), tiene como propósito "la indagación de incidencia y los valores en los que se ponen de manifiesto una o más variables, en un determinado momento y tiempo específico". Aquí no se realizó ningún experimento.

Con respecto al diseño no experimental transeccional. Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit, p.208), refieren que son aquellos que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” En consecuencia, el presente diseño es no experimental porque no se realizó ningún experimento ni se manipularon variables; además se llevó a cabo en la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821, escenario de este estudio, donde se recolectó la información a través del instrumento que fue diseñado para tal fin, aplicado una sólo una vez, en un sólo momento y tiempo disponible.

En relación con el nivel descriptivo, Tamayo y Tamayo (2005, p.28), considera que este nivel es como la "estructura del registro, análisis y composición o proceso de los fenómenos". Por lo tanto, se investigan las realidades y hechos, para presentar la interpretación del problema estudiado. Tomando en cuenta, el apoyo teórico mencionado, se ubica en el nivel descriptivo, porque la variable se analizó de manera

independiente, puesto que no se relaciona con otras variables, sino que solo se describió el comportamiento y las opiniones de los sujetos de estudio a partir de sus respuestas en cada dimensión e indicadores correspondientes a la variable en estudio.

Finalmente, el diseño no experimental, también se considera transeccional. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), refiere que son aquellos estudios que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p.208). En consecuencia, el presente diseño fue no experimental transeccional porque no se realizó ningún experimento ni se manipularon variables; además, y se recolectó la información a través del instrumento que fue diseñado para tal fin, el cual fue aplicado una sólo una vez, en un sólo momento y tiempo disponible.

### **Variable en estudio**

La variable es definida por Hurtado y Toro (ob.cit), como “Todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión. Es cualquier característica que puede cambiar cualitativa o cuánticamente” (p.87), es decir, algo que se puede medir desde el punto de vista cuantitativo. Se divide en variable nominal y variable conceptual.

Con respecto a la variable nominal, Arias (ob.cit), la define como aquella que “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos” (p.63). Asimismo, la variable conceptual, es la concepción con la cual es definida dicha variable.

Igualmente el autor, señala que la definición operacional de la variable, según Arias (ob.cit), es aquella que establece los indicadores e ítems para cada dimensión, que se desglosa en el cuadro de operacionalización de la variable. De allí que la variable y su operacionalización en la presente investigación se corresponde con los siguientes aspectos:

**Variable.** Comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General

**Definición conceptual.** Definida la importancia que le asignan los docentes a la comunicación efectiva como un medio para lograr la paz laboral en la organización

escenario de estudio, en relación con las debilidades que afectan la comunicación, paz laboral y estrategias comunicacionales para la paz laboral.

**Definición operacional.** En este cuadro se presentan los aspectos a medir y emergen del estudio, en este se encuentran: la variable nominal, las dimensiones, indicadores e ítems que fueron medidas a través de un instrumento y se desglosan en la tabla correspondiente denominado cuadro de operacionalización de la variable. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1.**  
**Operacionalización de la Variable**

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar las debilidades que afectan el proceso comunicacional de la gerencia con el personal de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821		Debilidades que afectan la comunicación	Falta de comunicación Desinformación Delegación de funciones Descontento Retraso en las informaciones relevantes.	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10
Determinar los procesos de comunicación efectiva que requieren ser aplicados por los			Componente proposicional Componente ilocucionario Componente lingüístico	11-12 13-14 15-16

directivos para el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa escenario de este estudio	Comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General	Comunicación efectiva	Niveles de información	17-18-19-20
Determinar los procesos que requieren ser aplicados por los directivos para el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa escenario de estudio			Elementos de la comunicación efectiva.	21-22-23
			Barreras	24-25
		Paz laboral	Trabajo en conjunto .Implementación de programas para convivencia pacífica Participación de los miembros de la organización .Compromiso con la organización	26 27 28 29
Describir las estrategias que requirieron los directivos para llevar a cabo un proceso comunicacional efectiva que les permita el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821	Estrategias comunicacionales para la paz laboral	Resolución de conflictos Mediación Negociación Conciliación Dialogo	30 31 32 33 34	

Fuente: Elaboración propia.

### Sujetos de Estudio

La población, según Arias (ob.cit.p.81), es definida como "el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". De acuerdo con la cita, la población puede ser: (a) Finita, porque se conoce la cantidad de personas que la integra y existe un registro documental de dichas unidades. (b) Infinita. Es donde se desconoce el total de los sujetos que la conforman, no existe un registro documental de éstos. Y (c) -Accesible o muestreada. Es decir, la fracción finita de la población a la cual se tiene realmente acceso y no se realiza selección muestral, por lo que se toma en cuenta la totalidad de la muestra.

Con respecto a la muestra es definida por Hurtado y Toro (ob.cit, p.83), como "el elemento representativo de una población con los cuales se trabajará realmente en el proceso de la investigación" (p.83). En la presente investigación, no se seleccionó muestra, ya que por las características que presenta en cuanto a la cantidad de la población en estudio, se considera pequeña y de fácil manejo.

Por lo que se tomó en cuenta lo señalado por Sabino (2007, p.90), quien menciona que “cuando la población es pequeña debe utilizarse en su totalidad, ya que es población y muestra la vez y permite obtener mayor información sobre los aspectos inherentes a las variables de la investigación”.

Al considerar lo señalado por los autores, se tomó como base para no realizar selección muestral, que la población es pequeña y se encuentra concentrada en un mismo lugar es decir, la organización escenario de este estudio y como es finita, se considera poblacional y muestral a la vez, tal como lo menciona Sabino (ob.cit).

En conclusión, en la presente investigación la población es finita y accesible o muestreada, por cuanto está constituida por quince (15) miembros del personal que laboran en la organización escenario del estudio, quedando constituida entre directivos y docentes por la siguiente cantidad de sujetos de estudio, como serán identificados en la investigación.

**Tabla 2.**  
**Total de Sujetos de estudio de la investigación.**

<i>Población</i>	<i>Porcentaje de población participantes de la investigación</i>
1 subdirector (a)	Diecisiete (17) sujetos de estudio, que
2 coordinadores.	conformaran la población total 100%, que
1 secretaria.	participará en la investigación.
13 docentes.	
Total: 17	

**Fuente:** Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto estado Lara Yedra López (2023).

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

La técnica e instrumentos de recolección de datos que se tomó en cuenta en la presente investigación, fue la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario dicotómico. Al respecto, Bussot (2004), menciona que son utilizados con el fin de medir y obtener una información rápida y eficiente.

Por ello, la encuesta, según Bussot (ob.cit, p.148), se define como “como una técnica muy versátil que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas y manejar en forma unilateral los ejes de recolección de la información”. Por consiguiente,

con la aplicación de esta técnica, se recolectaron los datos en la institución escenario del estudio, información necesaria para dar respuesta a las interrogantes y los objetivos de estudio.

En cuanto al instrumento, Hurtado de Barrera (2000, p.109), lo define como aquel que “constituye un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés”. Estas pautas, referidas por la autora, en el presente estudio, se constituyeron en un cuestionario dicotómico, en este caso específico, con dos alternativas de respuesta de frecuencia sí y no. De allí que el instrumento quedó conformado por los siguientes aspectos: (a) carta de presentación; (b) instrucciones generales y (c) preguntas. (Ver Anexo A-1)

### ***Validez del Instrumento***

Uno de los aspectos que se debe tener en cuenta antes de la aplicación del cuestionario, es la validez del mismo. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.p.277), la define como “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Esto implica, que el investigador debe considerar que el instrumento diseñado mida realmente la variable de estudio y obtener un instrumento válido.

Por eso, antes de ser aplicado a los sujetos de estudio, el diseño del instrumento fue considerado un proceso de validación de contenido a través del criterio de juicio de expertos, para ello, se seleccionaron a tres expertos en la temática a investigar, quienes determinaron la pertinencia y claridad de los ítems, en concordancia con la medición y objetivos de la investigación. Por ello, se les envió por correo electrónico a los expertos, además de un formato de validación, una carta de presentación, instrucciones para su llenado. (Ver Anexo B-1)

### ***Confiabilidad del Instrumento***

La confiabilidad de un instrumento, es un proceso importante que permite determinar si mide lo que debe medir. En este sentido, Hurtado (ob.cit.p.420), lo define como aquel proceso que “se refiere a la exactitud de la medición. Implica entonces, que la

confiabilidad está referida a la precisión y consistencia con que el instrumento de recolección de datos puede medir los rasgos a considerar". Para determinar esta confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a cinco sujetos seleccionados, de otra organización educativa, que no forman parte de la población de investigación.

El instrumento, fue enviado por correo a los docentes participantes, y los datos obtenidos se les aplicó el coeficiente de confiabilidad Kuder Richardson KR20, que es el que se utiliza, para este tipo de instrumentos, permitiendo así determinar la confiabilidad del mismo. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.p.251), con este coeficiente se "requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1", una vez aplicado y recogida la información, se realizará la medición y se calculará el coeficiente aplicando la siguiente formula.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.p.87), la confiabilidad "es el grado por el cual, la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares". Su medición, se manifiesta por un error estándar o por un coeficiente de confiabilidad. A efectos de la presente investigación, para calcular la confiabilidad se utilizó la técnica de Kuder Richardson, llamada también como fórmula Kr20.

$$Kr20 = \frac{n}{N-1} \cdot \frac{\sqrt{t}}{\sqrt{t - \sum p \cdot q}}$$

El resultado de este procedimiento se determinará tomando en cuenta el rango y magnitud, los criterios para determinarla fueron los siguientes:

**Tabla 3.**  
**Rango y magnitud para determinar el coeficiente de confiabilidad**

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

En el caso de la presente investigación el resultado de la confiabilidad fue de 0.98 lo que indicó una muy alta confiabilidad.

### **Técnica de Análisis y Procesamiento de Datos**

Una vez aplicado el instrumento se procedió a ordenar, tabular y analizar los datos obtenidos, utilizando los criterios de la estadística descriptiva mediante el cálculo de porcentajes para cada ítem. Este proceso según Ary, Cheser y Razaviech (2003, p.356), consiste en “verificar los planes originales referentes a la presentación de datos y la realización de análisis estadísticos”. Es de hacer notar que, para el análisis estadístico en la presente investigación, se presentaron tablas y figuras de circular con su correspondiente interpretación.

## **CAPITULO IV**

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

El presente capítulo tiene como propósito analizar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para analizar el proceso de comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821. Los resultados obtenidos se presentan en tablas y Figura tipo barra con su respectivo análisis contrastándolos con las teorías que sustentan a la información, los cuales se presentan a continuación.

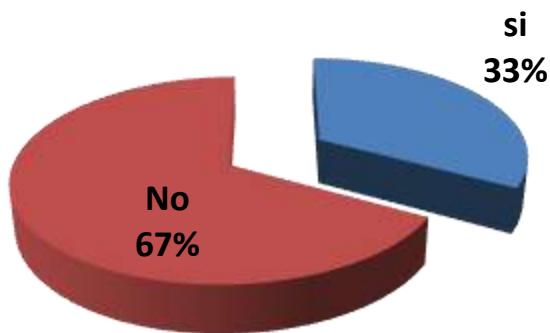
#### **Dimensión; Debilidades que afectan la comunicación**

**Tabla 4.**

**Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador falta de comunicación: ítems 1 y 2.**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI		NO	
		f	%	f	%
1	¿Mantiene informado al personal sobre el trabajo a realizar?	8	47%	9	53%
2	¿Se dirige al personal de manera agresiva?	02	13%	15	87%
<b>Promedio</b>			<b>30%</b>		<b>70%</b>

**Fuente:** encuestados participantes de la investigación



**Grafico 1. Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador falta de comunicación: ítems 1 y 2.**

En la tabla 4, gráfico 1, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador falta de comunicación, representado por los ítems 1 y 2. En la tabla 4, el promedio de las respuestas de los encuestados, son positivos con respecto a las debilidades en la comunicación un promedio del 70% de las respuestas se ubica en la alternativa si y un 30% en la alternativa no. lo cual se evidencia en las respuesta de los encuestados en el ítems 1, relativo a si el personal directivo mantiene informado al personal sobre el trabajo a realizar, el mayor porcentaje de respuesta fue negativo con un 53%, es decir, que existe una falta de comunicación que están afectando las relaciones laborales entre los miembros del personal, mientras que en el 47% considera que sí.

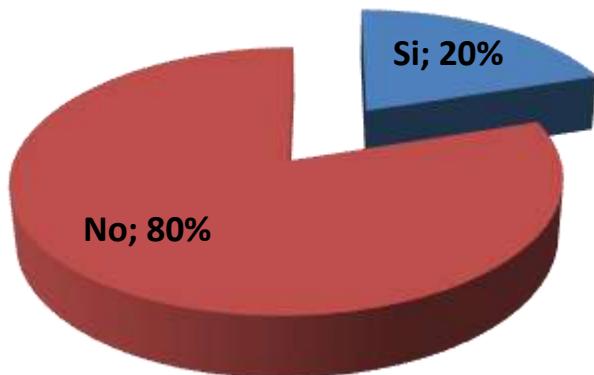
En el ítems 2, relativo a si el personal directivo se dirige al personal de manera agresiva, en este ítems, la tendencia de las respuestas es negativa, ya que el 87% considera que no lo hace por lo que en este caso, la forma de dirigirse al personal no muestra signos de agresividad lo que implica que no existen debilidades en este sentido.

Por lo tanto, la mayor debilidad está presente en la falta de información en el trabajo a realizar. En este contexto, Moreno, (2021), considera que no solo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje a transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación se asegure que el mensaje sea recibido con éxito.

**Tabla 5.**  
**Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador desinformación: ítems 3 y 4**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI		NO	
		f	%	f	%
3	¿Informa sobre los aspectos que se requieren cumplir en los proyectos solicitados por la zona educativa?	5	33%	12	67%
4	¿Informa con tiempo acerca de los recaudos que debe consignar en la dirección?	1	7%	16	93%
Promedio			20%		80%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



## **Gráfico 2. Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador desinformación: ítems 3 y 4.**

En la tabla 5, y gráfico 2, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a la dimensión debilidades que afectan a la comunicación, en su indicador desinformación, el 80% consideró que existen debilidades significativas en este proceso con respecto a la información que reciben los docentes sobre proyectos y recaudos que deben ser consignados a la dirección en un tiempo estipulado, mientras que el 20 % consideró que no.

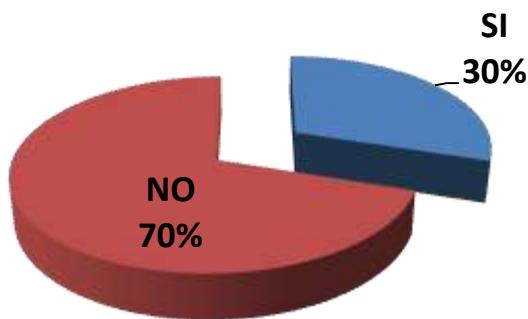
Los resultados se evidencian en las respuestas dadas en el ítems 3, concernientes a este indicador, se encuentra que el 67% de los encuestados considera que de parte de la dirección no se Informa sobre los aspectos que se requieren cumplir en los proyectos solicitados por la zona educativa, mientras que el 33% considera que si, asimismo, en el ítem 4, como se puede observar en la tabla 5, el 93% de los encuestados considera que la dirección del plantel no Informa con tiempo acerca de los recaudos que debe consignar en la dirección, mientras que el 7% considera que si recibe a tiempo dicha información.

En este caso, los porcentajes negativos son más altos que los positivos, evidenciándose debilidades en la cuanto la información que requiere el personal para realizar el trabajo de manera efectiva. Al respecto, Moreno, (2021), considera que para que una comunicación sea efectiva, no solo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje a transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación se asegure que el mensaje sea recibido con éxito.

**Tabla 6.**  
**Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador delegación de funciones. Ítems 5 y 6**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI	NO	f	%
5	¿Delega funciones al personal para cumplir con efectividad el trabajo?	5	27%	12	73%
6	¿Comunica las funciones que debe cumplir de manera detallada?	6	33%	11	67%
Promedio		30%		70%	

**Fuente: encuestados participantes de la investigación**



**Grafico 3. Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador Delegación de funciones: ítems 5y 6.**

En la tabla 6 y gráfico 3, se presentan los resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, en su indicador Delegación de funciones representadas por los ítems 5 y 6. Encontrando que el mayor promedio de los porcentajes se ubica en la alternativa de respuesta no con un 70% y el 30% se ubica en la alternativa Si, lo que significa que existen debilidades en este proceso dentro de la organización escenario de estudio. esto se evidencia en las respuestas a las preguntas que se les hizo al personal encontrando que en el ítem 5, relativo la pregunta si el directivo delega funciones al personal para cumplir con efectividad el trabajo, los porcentajes de respuesta se ubicaron en el 73% en la alternativa no, y el 27% en la alternativa sí. Mientras que en el ítems 6, referente a si el directivo Comunica las funciones que debe cumplir de manera detallada, el 67% respondió que no, mientras que el 33% respondió de manera positiva.

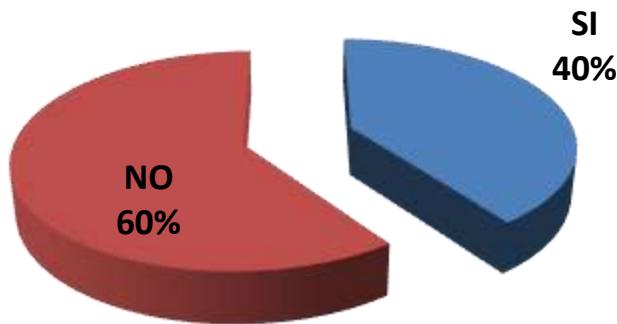
En este contexto, es necesario que se fortalezca este proceso en cuanto a la manera como se comunican las funciones que le corresponde cumplir al personal en un tiempo determinado, puesto que esto permitirá una mejor administración del tiempo y el cumplimiento por parte del personal en su trabajo, según sean las exigencias de la gerencia en este sentido. Pero para que esto suceda Rosas, (2018, p.21), considera que a través de la buena comunicación se debe buscar la manera de llevar un mensaje a un receptor y a su vez recibir un mensaje por parte de otro sin menoscabo y abuso de cualquier opinión, las cuales podrían generar cierto grado de interacción entre los miembros del personal, evitando los malos entendidos entre los mismos.

**Tabla 7.**

**Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación, indicador: descontento ítems 7 y 8.**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
7	¿Genera descontento entre los miembros del personal a nivel comunicacional?	11	67%	6	33%
8	¿Valora al personal para que se sienta contento con su trabajo?	2	13%	15	87%
Promedio			40%		60%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Grafico 4. Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems 7 y 8.**

En la tabla 7, gráfico 4, se presentan los Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems 7 y 8. En los cuales el promedio de respuesta presenta una tendencia negativa en un 60%, mientras que la tendencia positiva se ubicó en un 40%, en la alternativa sí. En este contexto, la atención se centra en el descontento del personal y el sentirse satisfecho y contento con su trabajo.

Esto se evidencia en las respuestas de los encuestados en el ítems 7, cuando se les preguntó si la acción gerencial genera descontento entre los miembros del personal a nivel comunicacional, el 67% respondió afirmativamente, mientras que el 33% de los encuestados consideró que no, asimismo, en la pregunta relativa a si el personal directivo valora al personal para que este se sienta contento con su trabajo, el 87% respondió que no, mientras que el 13% respondió de manera afirmativa.

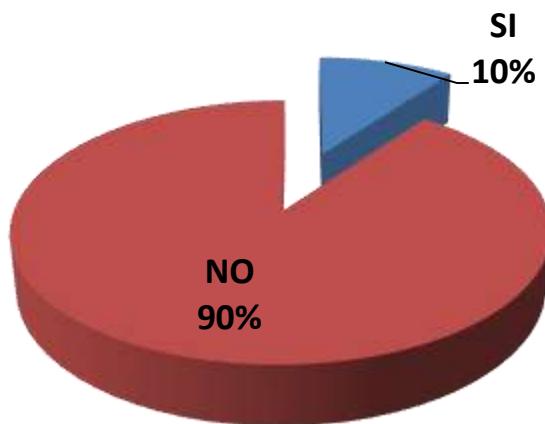
En este caso, la tendencia está en que existe descontento y el personal no se siente valorado, por lo que es necesario como menciona Calderón (2021), que la comunicación alienta un buen desarrollo interpersonal, de allí parte la importancia que tiene la convivencia en la sociedad. Un punto muy importante es que la comunicación facilita la resolución de conflictos siempre y cuando esté presente el sentido del respeto y valoración de las otras personas como ser humano.

**Tabla 8.**

**Resultados de la dimensión: debilidades que afectan la comunicación, indicador retraso en las informaciones relevantes: ítems 9 y 10.**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
9	¿Comunica con tiempo los aspectos relevantes para fortalecer el trabajo entre los miembros del personal?	2	13%	15	87%
10	¿Comunica los planes de trabajo requeridos para cumplir con los proyectos en el tiempo estipulado?	1	7%	16	93%
Promedio		10%		90%	

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 5. Resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems 9 y 10.**

En la Tabla 8, gráfico 5, se presentan los resultados de la dimensión debilidades que afectan la comunicación en su indicador descontento, representado en los ítems del 9 al

10. En el cual se observan que el promedio del 90% de los encuestados se ubicó en la alternativa de respuesta no y el 10% en el sí. Lo que implica que el proceso de comunicación con debilidades significativa en la manera como se desarrolla en la organización. Lo antes señalado se evidencia en la respuesta de los encuestados en el ítems 9 relativo a si el personal directivo comunica con tiempo los aspectos relevantes para fortalecer el trabajo entre los miembros del personal el 87% de las respuesta fue negativa y solo el 13% fue positiva.

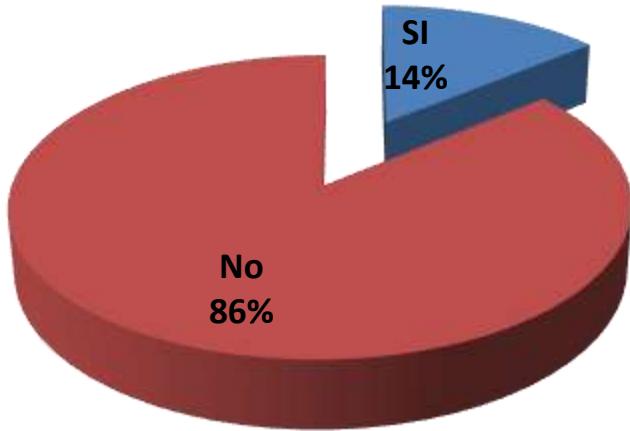
En el ítem 10, relativo a si el directivo Comunica los planes de trabajo requeridos para cumplir con los proyectos en el tiempo estipulado, el 93% respondió negativamente, mientras que el 7% respondió de manera afirmativa. Estos resultados evidencian que existe una comunicación poco efectiva afectando el trabajo del personal y desinformación al momento de desarrollar los planes de trabajos requeridos para ser realizado en un determinado tiempo. Al respecto, Zarzalejos (2018), considera que las personas que generan una imagen positiva en la sociedad o en su entorno por su perfil comunicacional positivo inmediatamente le será retribuida esa acción con respeto y valoración, aspectos que se requieren fortalecer en la organización educativa escenario de estudio y los procesos que en ella emergen serán desarrollado en el tiempo estipulado para su aplicación.

### **Dimensión: Comunicación Efectiva**

**Tabla 9.**  
**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente proposicional: ítems 11 y 12.**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
11	¿Comparte información para llegar a acuerdos significativos con el personal?	1	7%	16	93%
12	¿Comunica de manera clara la información relevante al ámbito académico evitando conflictos con el personal?	3	20%	14	80%
Promedio		14%		86%	

*Fuente: encuestados participantes de la investigación*



**Gráfico 6. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente proposicional: ítems 11 y 12.**

En la tabla 9, gráfico 6, se presenta los resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente proposicional, representados en los ítems 11 y 12. Donde el 86% de los encuestados respondieron negativamente mientras que el 14% respondió de forma positiva, en este sentido, en la pregunta 11, se les preguntó si el personal directivo comparte información para llegar a acuerdos significativos con el personal, el 93% respondió que no, mientras el 7% respondió de forma positiva; en el ítems 12, se les preguntó si comunica de manera clara la información relevante al ámbito académico evitando conflictos con el personal, el 80% respondió negativamente mientras que el 20% respondió de forma positiva. Los resultados evidencian que existen debilidades comunicacionales en el aspecto proposional que afectan en el buen funcionamiento de las acciones gerenciales y de los docentes, afectando de esta manera otras áreas de la organización.

Con respecto al componente proposional de la comunicación efectiva, la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987) que este componente permite la exposición de estado de las cosas, donde debe existir un conocimiento compartido del contexto en el proceso de comunicación, con la finalidad de llegar a un acuerdo, o se produce una

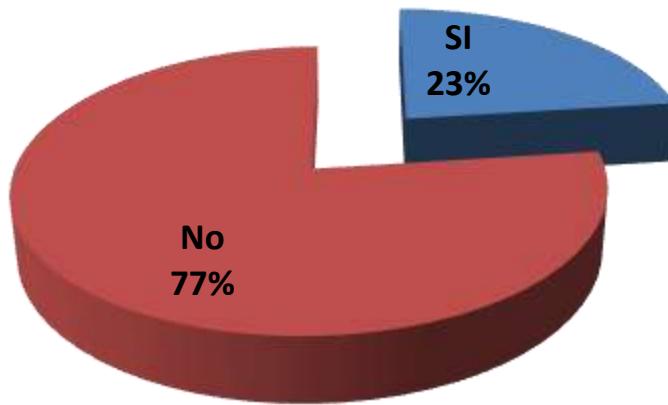
discusión, ya que las pretensiones de validez van conectadas internamente con la razón, lo que hace que la comunicación sea efectiva y se logra lo que se quiere cuando se desarrolla en el campo laboral educativo.

**Tabla 10.**

**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Componente ilocucionario: ítems 13 y 14**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	<b>Porcentajes</b>			
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
13	¿Genera la información para que el personal comprenda el mensaje de manera correcta?	1	7%	16	93%
14	¿Maneja un lenguaje asertivo para la información sea captada por el personal docente de forma adecuada?	7	40%	10	60%
Promedio		<b>23%</b>		<b>77%</b>	

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 7. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente ilocucionario: ítems 13 y 14**

En la tabla 10. gráfico 7. Se presentan los resultados de la dimensión comunicación efectiva, indicador componente ilocucionario representado en los ítems 13 al 14, donde el 77% de las respuestas fueron negativas y el 23% positivas con respecto al proceso comunicacional que se lleva a cabo en la organización escenario de estudio. Esto se

evidencia en la pregunta 13, cuando se les preguntó a los docentes si el personal directivo genera la información para que el personal comprenda el mensaje de manera correcta, el mayor porcentaje en un 93% recayó en la alternativa no, mientras que solo un 7% consideró que este proceso se llevaba a cabo de manera correcta.

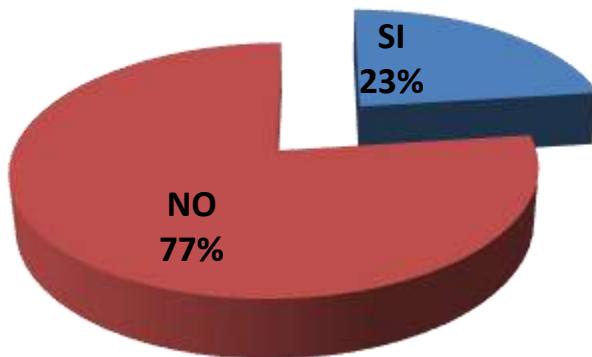
En cuanto al ítems 14, relativo a si el personal directivo maneja un lenguaje asertivo para la información sea captada por el personal docente de forma adecuada, un lenguaje asertivo, el 60% consideró que no se aplica de manera correcta, mientras que el 40% considera que si Según teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987), el componente ilocucionario.

Es el adecuado para establecer las relaciones interpersonales. Donde se establece la relación entre el hablante y el oyente, el emisor propone una emisión del mensaje que el oyente pueda aceptar o no, para que tal aceptación se produzca y se llegue a un acuerdo es necesario que ambos interlocutores comprendan de la misma forma la transmisión del mensaje

**Tabla 11.**  
**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Componente lingüístico: ítems 15 y 16**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI		NO	
		f	%	f	%
15	¿Se comunica de manera adecuada para llegar a un entendimiento con el personal?	7	33%	10	67%
16	¿Su expresión oral es acorde con su expresión corporal?	2	13%	15	87%
Promedio			23%		77%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 8. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador componente lingüístico: ítems 15 y 16**

En la tabla 11, gráfico 8, se presentan los resultados de la dimensión: comunicación efectiva, en su indicador componente lingüístico, representado en los ítems del 15 al 16, en ellos se observa que el mayor porcentaje de respuestas se ubica en la alternativa no con un 77 % y el menor porcentaje en la alternativa sí con un 23%. Es decir, que existen problemas a nivel comunicacional que se refleja en la manera como el directivo se dirige al personal.

En este contexto, en el ítems 15, se les preguntó si el personal directivo se de manera adecuada para llegar a un entendimiento con el personal, el 67 % de las respuestas se ubicó en la alternativa no y el 33% en el sí; mientras que en el ítems 16, relativo a si la expresión oral de los directivos es acorde con su expresión corporal, los encuestados en un 87% considera que no, mientras que el 13% considera que sí.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el componente lingüístico, que perciben los docentes, se evidencian como parte del proceso comunicacional que reciben del personal, evidenciándose que no se comunican de manera adecuada, su expresión corporal no es acorde con lo que expresan de manera oral.

En este sentido, aunque es algo muy subjetivo, la teoría de la comunicación de Habermas (ob.cit), señala que el componente lingüístico, se manifiesta mediante la expresión del hablante e indican sus intenciones mediante el proceso de la comunicación, con el fin de llegar a un entendimiento.

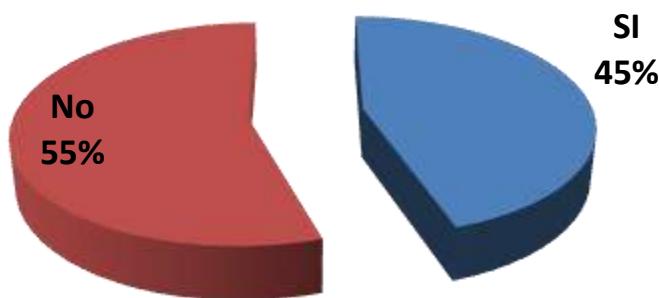
Es importante señalar que todo acto de hablar tiene tres aspectos de validez diferentes (a).Verdad: es la relación de la preposición de existencia del contenido proposicional. (b) Rectitud: es la vinculación con el contexto normativo de la manifestación. (c) Veracidad: respecto a la intención del hablante y esto se evidencia en la manera como se dirige al personal.

**Tabla 12.**

**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Niveles de información: ítems 17, 18,19 y 20**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI		NO	
		f	%	f	%
17	¿Se expresa de manera clara al momento de dar una información al personal?	2	13%	15	87%
18	¿La comunicación está enfocada a servir como lazo integrador entre el personal para lograr la cooperación en la realización de los objetivos?	3	20%	14	80%
19	¿Utiliza la comunicación informal para aprovechar los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad?	16	93%	1	7%
20	¿La información que brinda a través de medios de información es segura?	9	53%	8	47%
Promedio			45%		55%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 9. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Niveles de información: ítems 17, 18,19 y 20**

En la tabla 11. Gráfico 9, se presentan los resultados de la encuesta relacionados con el indicador niveles de la información representados por los ítems del 17 al 20, donde se evidencia algunas dificultades significativas en este tipo de niveles, ubicándose en un 55% de las respuestas negativas en la alternativa no y el 45% de respuestas positivas en la alternativa si, aunque la diferencia es 10%, esto es un indicador de que este proceso posee algunas debilidades en su aplicación. Lo cual se evidencia en las respuestas de los encuestados con respecto a los siguientes aspectos:

En el ítems 17, se les preguntó si el directivo se expresa de manera clara al momento de dar una información al personal, el 87% se ubicó en la alternativa no, mientras que el 13% se ubica en la alternativa sí; en el ítems 18, relativo a si la comunicación está enfocada a servir como lazo integrador entre el personal para lograr la cooperación en la realización de los objetivos, el 80% de los encuestados respondió de manera negativa, mientras que el 20% respondió de manera positiva.

En el ítems 19, concerniente si utilizan la comunicación informal para aprovechar los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad, el 93% respondió afirmativamente y solo el 7% respondió que no, lo que indica que este es el único aspecto donde no se presentan dificultades en el proceso comunicacional informar entre el personal docente y directivo.

Finalmente en el ítems 20, relativo a si la información que brinda a través de los medios de información es seguirá, el 53% de los docentes respondió negativamente, sin mucha diferencia en el % de respuestas que se ubicó en un 47% de manera negativa.

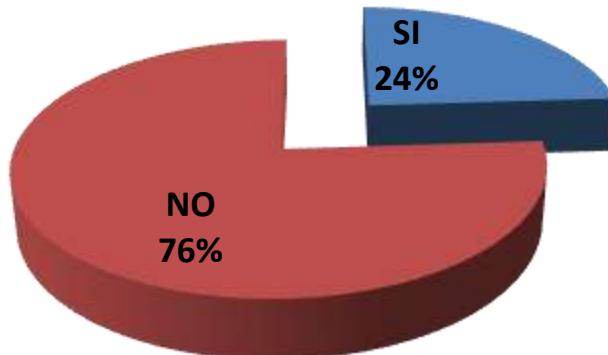
En este contexto, la comunicación efectiva en sus niveles de información, presenta debilidades significativas, que pueden mejorarse según las necesidades de la organización, y las mismas pueden fortalecerse en la manera que se tome en cuenta los aspectos que se requieren para este proceso. De allí que, según Llacuna y Pujol (2020), este nivel de información, implica claridad en la comunicación además de la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados. Integración.

Asimismo, la comunicación debe estar enfocada en servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos, de esta manera ir acompaña de la comunicación informal y mantener un equilibrio entre lo que se dice y lo que se hace.

**Tabla 13.**  
**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador elementos de la comunicación efectiva. Ítems 21 al 22**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
21	¿Se comunica de manera empática para generar un ambiente de trabajo amistoso?	7	33%	10	67%
22	¿Comunica de manera cordial las informaciones al personal de trabajo?	7	33%	10	67%
23	¿Antes de informar cualquier mensaje escucha al personal a su cargo?	1	7%	16	93%
<b>Promedio</b>			<b>24%</b>		<b>76%</b>

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 10. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador elementos de la comunicación efectiva: ítems 21 al 23**

En la tabla 13, gráfico 10, se encuentra los porcentajes de la respuesta de los encuestados en la dimensión comunicación efectiva, indicador elementos de la comunicación efectiva, representado en los ítems 21 y 22., que el 76% de las respuestas se ubicaron en la alternativa no y el 24% en la alternativa sí, es decir que existen problemas que comunicacionales que afectan las relaciones laborales entre los miembros de la organización y la dirección del plantel.

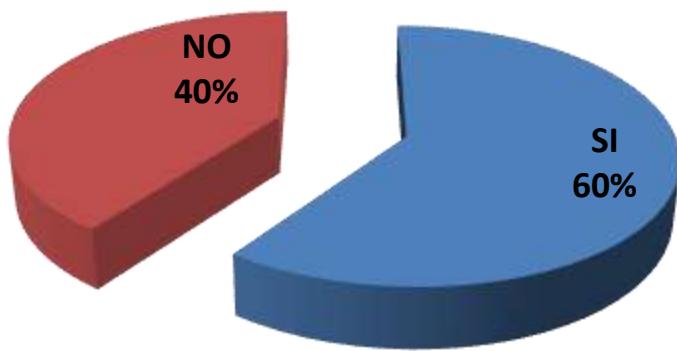
Los resultados se evidencian en las respuestas de los encuestados en los ítems 21 donde se les pregunta si el personal directivo ¿Se comunica de manera empática para generar un ambiente de trabajo amistoso?.. En cuanto al ítems 22, relativo a si ¿Comunica de manera cordial las informaciones al personal de trabajo? En ambas preguntas las respuestas el 67% de los encuestados respondieron que no, mientras que un 33% respondió de manera afirmativa. Asimismo, en el ítems 23, relativo en al aspectos relacionado con la pregunta ¿Antes de informar cualquier mensaje escucha al personal a su cargo?, el 93% de los encuestados, respondió negativamente, mientras que el 7% respondió que si los escuchan.

En este contexto, los resultados son evidencia de los problemas comunicacionales que se presentan en la organización, las cuales afectan el buen funcionamiento de la misma y la labor que realizan los docentes dentro de la institución. Al respecto de estos resultados los elementos fundamentales para una buena comunicación efectiva, según Llacuna y Pujol (ob.cit), se apoyan en la prudencia, cordialidad, respeto, barreras, y juicios emitidos, los cuales son fundamentales al momento de comunicarse con una persona, ya que de esto depende el desarrollo de un proceso comunicación donde la información fluya de manera efectiva y el trato al personal se base en el respeto y la comprensión del ser humano.

**Tabla 14.**  
**Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Barreras: ítems 24 y 25**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
24	¿Existen barreras comunicacionales que dificultan que llegue el mensaje de manera correcta?	9	53%	8	47%
25	¿Las barreras de comunicación afectan las relaciones laborales entre el personal del colegio?	10	67%	7	33%
Promedio			60%		40%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 11. Resultados de la dimensión: comunicación efectiva, indicador Barreras: ítems 24 y 25.**

En la tabla 14, gráfico 11 se presentan los resultados de la encuesta con respecto a las barreras comunicacionales que se perciben en la organización escenario de este estudio a nivel gerencial, cuyos resultados se evidencian que el 60% de los encuestados considera que existen este tipo de barreras, mientras que el 40% considera que no. Lo cual es necesario cambiar de manera tal que se pueda fortalecer el proceso de comunicación efectiva en la organización, escenario de este estudio.

En fin los resultados obtenidos en la pregunta 24, acerca de que si ¿Existen barreras comunicacionales que dificultan que llegue el mensaje de manera correcta?, el 53% de los encuestados respondieron positivamente, mientras que el 47% respondió que no existen esas barreras. Mientras que en el ítems 25, relativo a las barreras de comunicación afectan las relaciones laborales entre el personal del colegio?, el 67% de las respuestas se ubican en la alternativa si y el 33% en la alternativa no, encontrándose que estas barreras obstaculizan la eficiencia en la organización escenario de estudio

Según Llacuna y Pujol (ob.cit), además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente es necesario conocer los obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, percepciones; barreras físicas como el ruido y barreras emocionales como el control emocional que debe tener la persona, además de los juicios emitidos por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar.

### Dimensión: Paz Laboral

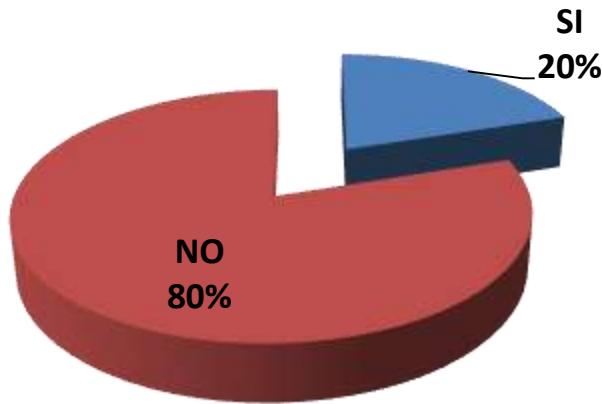
Otra de las dimensiones que emergieron del estudio, es el relacionado con dimensión paz laboral, cuyos ítems se presentan la tabla 14, con las respuestas de los encuestados, en relación con trabajo en conjunto (ítems 26), la implementación de programas para la convivencia pacífica, (ítems 27); participación de los miembros de la organización (ítems 28) y finalmente el ítems 29 relativo al compromiso con la organización.

Por ello, a continuación se presentan los promedios porcentuales que emergieron del análisis cuantitativo de los resultados de cada uno de estos ítems.

**Tabla 15.**  
**Resultados de la dimensión: paz laboral, representada en los ítems del 26 al 29.**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI f	%	NO f	%
26	¿Motiva al personal para el trabajo en equipo a través de la comunicación efectiva?	3	20%	14	80%
27	¿Implementa programas para la convivencia pacífica donde la comunicación efectiva es el principal elemento para el desarrollo de los mismos?	3	20%	14	80%
28	¿Trabaja en participar en la comunicación afectiva para el desempeño laboral de los miembros del colegio?	3	20%	14	80%
29	¿Está comprometido con la organización para el logro de una comunicación efectiva con los miembros del personal?	3	20%	14	80%
<b>Promedio</b>			<b>20%</b>		<b>80%</b>

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 12. Promedios porcentuales de la dimensión: paz laboral, ítems del 26 al 29.**

En la tabla 15 y gráfico 12, se presentan los resultados de la dimensión paz laboral, en sus indicadores: trabajo en equipo representado en el ítems 26, implementación de programas para la convivencia pacífica ítems 27, participación de los miembros de la organización ítems 28 y compromiso con la organización ítems 29, tiene como promedio general que el 80% negativo ya que los encuestados considera que estos indicadores no se llevan a cabo de manera adecuada en la organización, lo que implica que existe desinformación poca motivación, el personal no se siente comprometido con la organización, no se implementan programas para fomentar la convivencia sana.

En relación con lo anterior se tiene entonces, que existen debilidades en el proceso comunicacional que se requiere para informar al personal sobre las actividades a desarrollar en la institución, al contrario de lo que afirma el 20% de los encuestados quienes consideran que se llevan a cabo.

Lo señalado se confirma en el ítems 26, cuando se les preguntó si ¿Motiva al personal para el trabajo en equipo a través de la comunicación efectiva?, el 80% respondió negativamente, mientras que el 20% de los encuestados respondió que no; en este contexto, el trabajo en equipo no se desarrolla con efectividad, por lo que se infiere que la comunicación no es efectiva. En este contexto, Según Donawa (2020), considera que el trabajo en conjunto permite el desarrollo de la capacidad para que las personas participen activamente en la prosecución de una meta común, sus integrantes en este

sentido, están subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, la comunicación,

Asimismo, cuando se les pregunta en el ítems 27, si se ¿Implementa programas para la convivencia pacífica donde la comunicación efectiva es el principal elemento para el desarrollo de los mismos? 80% respondió negativamente, mientras que el 20% de los encuestados respondió que no. como se puede observar, la convivencia pacífica requiere desarrollarse en la organización a partir de una buena comunicación. Al respecto Chiavenato (ob.cit), considera que la implementación de este tipo de programas permite mantener la paz laboral en las organizaciones, ya que se busca una convivencia pacífica en este entorno, a través de la comunicación efectiva. De manera tal, que se desarrolle actividades acordes con la organización donde todos participen en el dialogo, en la búsqueda de soluciones y generen una buena comunicación.

Igualmente, cuando se les preguntó en el ítems 28 relativo a si ¿Trabaja en participar en la comunicación afectiva para el desempeño laboral de los miembros del colegio? la respuesta fue de un 80% no y un 20% si., el indicador participación de los miembros de la organización es fundamental para el buen funcionamiento de la misma, requiere de un gerente que esté en constante comunicación con el personal para lograr acuerdos significativos.

En este sentido, Chiavenato (ob.cit), este tipo de participación, es fundamental para el éxito de la organización, por lo que hay que motivar al personal para que se sienta parte importante de la misma y se sienta motivado a trabajar en armonía con los otros empleados. Para ello, debe generar un proceso de capacitación, efectivo, de paz y satisfacción por el trabajo realizado.

Y finalmente el ítems 29 en el indicador compromiso con la organización se le preguntó si ¿Está comprometido con la organización para el logro de una comunicación efectiva con los miembros del personal?, la respuesta fue de un 80% no y un 20% si. Por lo que se infiere que existen problemas comunicacionales que afectan la paz laboral en la organización y no se desarrollan actividades para fortalecer este tipo de proceso en la organización a través de la comunicación efectiva. Satisfacción por el trabajo realizado.

Según Robbins (2014), uno de los aspectos fundamentales para evitar los conflictos negativos en una organización se basa en que el personal se sienta satisfecho y

comprometido con su labor, esto generará un ambiente cónsono con la organización donde se encuentran laborando.

Por lo tanto, el gerente debe ayudar y orientar al personal a su cargo, para que estos se sientan comprometidos con su trabajo, generando relaciones labores satisfactorias en un clima de paz.

A continuación se presentan los resultados de la dimensión estrategias comunicacionales para la paz laboral representadas en los ítems del 30 al 34.

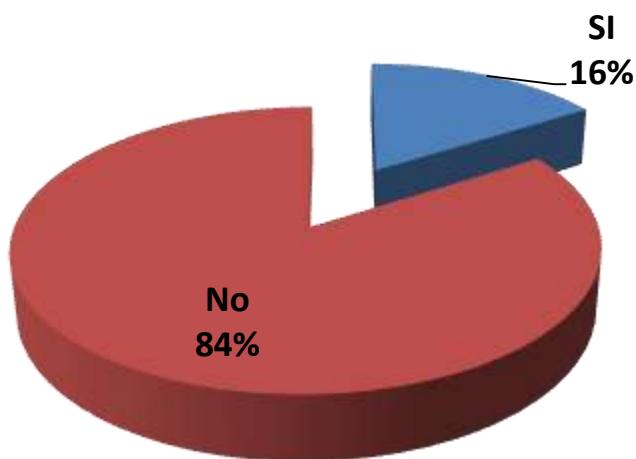
#### **Dimensión: estrategias comunicacionales para la paz laboral**

**Tabla 16.  
Resultados de la dimensión estrategias comunicacionales para la paz laboral,  
ítems del 30 al 34**

Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes			
		SI		NO	
		f	%	f	
30	¿Aplica estrategias comunicacionales para la resolución de conflictos con el personal?	1	7%	16	93%
31	¿Hace uso de herramientas de mediación laboral para la paz de los miembros del colegio?	2	13%	15	87%
32	¿Utiliza acuerdos como estrategias organizacionales para la paz laboral?	5	27%	12	73%
33	¿Genera estrategias de comunicación para la resolución de conflictos entre los miembros de trabajo?	3	20%	14	80%

34	¿Desarrolla un dialogo efectivo con el personal manteniendo de esta manera la paz laboral?	2	13%	15	87%
	<b>Promedio</b>		16%		84%

Fuente: encuestados participantes de la investigación



**Gráfico 13. Promedios porcentuales de la dimensión: estrategias comunicacionales para la paz laboral, ítems del 30 al 34.**

En la tabla 16, gráfico 13. Se presentan los promedios porcentuales de la dimensión estrategias comunicacionales para la paz laboral, representado en los ítems del 30 al 34. En ellos se observa que un promedio general de las respuestas se ubicó en la alternativa si con un 16%, mientras que el 84% de los encuestados se ubicó en la alternativa no, indicativo de que no se aplican estrategias tales como resolución de conflicto (ítem 30); mediación (ítem 31); negociación (ítem 32); conciliación (ítem 33) y dialogo (ítem 34), para mantener la paz laboral en la organización, a través de una buena comunicación.

Con respecto al ítem 30, relativo a la resolución de conflictos, se les preguntó a los encuestados si en la institución se aplican estrategias comunicacionales para resolver los conflictos que se puedan presentar con personal, el 93% de los mismos, respondió de forma negativa, mientras que el 7% respondió afirmativamente, en este contexto, según los encuestados este proceso en la búsqueda de soluciones de los conflictos no se llevan a cabo, lo que ocasiona descontento en el persona y problemas a nivel comunicacional

Al respecto, Robbins (ob.cit, p.505), plantea que el conflicto “es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa o está por afectarlo en algo que la primera parte estima”. Considera que se produce por una interferencia en las acciones de un individuo y que puede llegar a convertirse en un problema interpersonal de mayor duración, debido a la incompatibilidad de metas, ideas, valores, interpretación de los hechos y a la falta de comunicación. Por lo que es necesario que la gerencia buscar la solución adecuada para resolverlo, manteniendo un dialogo constate con el personal y resolver los problemas de manera pacífica.

En el ítems 31, relacionado con el indicador mediación, donde se le preguntó si se hace uso de d herramientas de mediación laboral para la paz de los miembros del colegio, el mayor porcentaje de respuestas el 87% se posicionó en la alternativa no, mientras que el 13% se ubica en la alternativa si, lo cual es un indicativo de que existen problemas comunicacionales en este sentido; ya que este proceso no se lleva a cabo de la manera más efectiva posible.

Con respecto a la mediación De Armas (2003), considera que esta favorece el desarrollo organizacional de la institución. Por lo tanto, se convierte en un arte para promover acuerdos. Por ello la existencia del conflicto en las organizaciones educativas, según el autor, se basa en la de saber manejarlos para que redunden en beneficio de los objetivos planteados por una administración, motiva el estudio de técnicas para solucionarlo de la mejor manera.

En cuanto al ítems 32, referente a la negociación, también se perciben debilidades en las respuestas de los encuestados cuando se les preguntó si el personal directivo ¿Utiliza acuerdos como estrategias organizacionales para la paz laboral?, el 73% respondió de manera negativa, mientras que el 27% afirma que si se utilizan, lo que implica que estos acuerdos desarrollados a través de la negociación no se llevan a cabo para lograr la paz laboral. Al respecto Moore (2016), considera que la negociación es un proceso de comunicación dinámica entre dos o más personas o grupos que tienen o perciben tener un conflicto de intereses entre sí y se utiliza para para resolver sus diferencias.

Con respecto al ítem 33, relacionado con el indicador conciliación. De acuerdo con los encuestados cuando se les preguntó si el personal directivo genera estrategias de comunicación para la resolución de conflictos entre los miembros de trabajo a través de

la conciliación, el 80% manifestó que no se realizaba este proceso, mientras que el 20% respondió afirmativamente. En este sentido, existen debilidades en el proceso comunicacional ya que no se llegan a acuerdos entre las partes, y por lo que necesitan un proceso de conciliación para buscar la paz laboral entre sus miembros.

De acuerdo con el Moore (ob.cit), la conciliación es parecida a la mediación, la diferencia radica en el nivel de participación activa por parte del tercero. Es decir, el conciliador puede emitir opiniones cuando las partes no pueden solucionar rápidamente sus asuntos. De allí que la conciliación, sea un proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes, manteniendo un proceso comunicacional efectivo.

Finalmente, en el ítems 34, relacionado con el dialogo efectivo, se le preguntó al personal si el directivo desarrolla un dialogo efectivo con el personal manteniendo de esta manera la paz laboral, el 87% de los encuestados menciono que no, mientras que el 13% respondió afirmativamente, lo que es evidente que no se desarrolla tal dialogo de manera que se pueda generar un proceso de paz, en la solución de los conflictos con el personal. Al respecto Perret (2023), considera que el dialogo, es un proceso comunicacional entre dos o más personas, que intercambian opiniones, sentimientos e información, para llegar a acuerdos o soluciones efectivas a sus problemas.

En el ámbito gerencial educativo, este debe ser utilizado de manera efectiva, para prevenir y resolver conflictos que puedan afectar la paz escolar, además de promover la comprensión entre los miembros de la organización, fortaleciendo la paz laboral y la convivencia pacífica. Entre sus elementos más importantes se encuentran: la escucha activa, prevención de conflictos negativos, la comunicación efectiva para prevenirllos generando un ambiente de paz, respeto, ayuda mutua, entre otros.

En conclusión la comunicación efectiva en la organización educativa, está relacionada con la paz laboral, porque según Millán, Arredondo, y Vázquez (2018, p.13), no sólo es una meta, también es un proyecto, un camino como diría Gandhi, que requiere trabajo conjunto. Se requiere del diseño e implementación de políticas, programas, acciones, pactos y la participación comprometida de los distintos actores. Los esfuerzos

en conjunto que lleve a cabo una sociedad van a determinar el tiempo en que se logren alcanzar las metas trazadas en materia de inclusión laboral.

La corresponsabilidad entre los miembros de la organización será clave para garantizar una vía pacífica sin exclusión y de manera sostenible. Por lo tanto , ta concepción de la paz laboral, va a incluir el trabajo en conjunto, implementación de políticas, programas, acciones, pactos, participación, compromiso, aspectos determinante para su logro en la organización educativa escenario del estudio.

### **Discusión de los Resultados.**

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos participantes de la investigación, confirman que existen debilidades significativas en el proceso comunicacional que se lleva a cabo en la organización escenario del estudio, lo cual afecta la paz laboral dentro de su entorno de trabajo. Debilidades que se encuentran presente a través de la falta de información, descontento en el personal, el retraso en las informaciones que requiere el personal, generando problemas de comunicación efectiva.

Esto implica, que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, y es necesaria para fortalecer el trabajo en conjunto que se realiza en la misma, no solo entre los miembros del personal, sino también con la comunidad educativa en general, por lo que se quiere un cambio en la manera como se viene desarrollando este proceso en la organización.

Asimismo, existen barreras comunicacionales que inciden en la paz laboral que se requiere para que existan buenas relaciones laborales en el contexto de la organización, esto ayuda al buen trato, la buena comunicación y generar un ambiente de paz que permita el buen desenvolvimiento de los docentes, personal administrativo, de servicio y lo miembros del personal directivo.

En este caso se requiere un cambio a nivel comunicacional, ya que este proceso debe ser efectivo para la organización, ya que no solo va a beneficiar al personal docente, sino también a otros miembros del personal que labora en la institución, así como a los padres, facilita de esta manera la coordinación del trabajo efectivo, brindando una visión más clara de lo que se quiere y mejorando las relaciones laborales.

En este contexto, los problemas se enfocaron en la falta de participación de todos los miembros de la organización, programas de convivencia pacífica, además de la necesidad de fomentar y llevar a cabo estrategias comunicacionales que generen paz en el aspecto laboral dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, se comprueba que existen debilidades en el proceso comunicacional que se lleva a cabo en la organización y por consiguiente, requieren fortalecerlo para lograr un clima óptimo de trabajo y la paz laboral.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Con base a los resultados de la investigación se presentan las siguientes conclusiones.

En relación con el objetivo específico 1.orientado a Identificar las debilidades que afectan el proceso comunicacional de la gerencia con el personal de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821. Se concluye, que existen debilidades significativas que están afectan el proceso comunicacional de manera negativa en relación con una falta en el proceso comunicacional; ya que, el docente no es informado de acerca de los cronogramas de trabajo en el cual debe aplicar los proyectos, entrega de recaudos y además de influir en el manejo de la información, la cual es necesaria para el buen funcionamiento de la organización y las relaciones laborales entre el personal directivo y el personal que labora en ella.

Todo esto implica que haya desinformación, poca delegación de funciones, retraso en el desarrollo de planes y proyecto, y la información que requiere conocer en el personal no llega a tiempo, lo cual genera descontento en el personal docente, administrativo y de servicio.

En cuanto al objetivo específico 2, enfocado en determinar los procesos que requieren ser aplicados por los directivos para el fortalecimiento de la paz laboral en la Unidad Educativa, escenario de este estudio , se pudo comprobar las debilidades en los componentes proposicionales, ilocucionario y lingüístico, afectan el proceso laboral en la organización, generando de esta manera un bajo nivel de información, afianzándose en la poca aplicación de los elementos de la comunicación efectiva que incrementan las barreras comunicacionales que están afectando la participación activa del personal y afecta el buen funcionamiento de la organización.

Finalmente en el objetivo específico 3. . en el cual se describen las estrategias que requieren los directivos para llevar a cabo un proceso comunicacional efectivo que les permita la paz laboral en la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821, se requieren motivar al personal para que realicen un trabajo en conjunto y que participen activamente

en programas de convivencia pacífica, donde todos asuman el compromiso que tienen con la organización, además de aplicar método de resolución de conflictos como la mediación, negociación, conciliación cuando fuese necesario resolver estos problemas que generan conflicto entre los miembros del personal, así como mantener un diálogo de paz y cordialidad con la comunidad educativa en general.

### **Recomendaciones**

Con base en las conclusiones que emergieron de la investigación se consideran las siguientes recomendaciones.

1. Revisar los resultados de esta investigación para tomar en cuenta las debilidades más significativas que emergieron con respecto a la comunicación efectiva que se requiere en la organización para lograr la paz laboral.
2. Mantener una comunicación constante con el personal, para informar de manera precisa lo que se desea lograr en la organización, esta debe ser de manera cordial y respetuosa para evitar malos entendidos entre el personal.
3. Realizar encuentros comunicacionales donde se planteen sus problemas, como se sienten y que esperan, esto se debe llevar a cabo a través un dialogo constante donde puedan expresar sus dudas con respecto a la manera como se vienen solventando los problemas que afectan a la institución y generar acciones correctivas para lograr la paz laboral.
4. Crear planes de trabajo para establecer acciones sobre la manera como solucionar los conflictos, así crear comisiones que se encarguen de diseñar las pautas a seguir cuando surja un conflicto negativo, que afecte las relaciones laborales en la institución.
5. Generar acciones de confianza y respeto mutuo, solventando los problemas con la mayor rapidez posible para que este no se convierta en un problema mayor que no se pueda resolver.
6. Realizar encuentros comunicacionales donde el personal exprese su opinión sobre el problema de la organización, llegando a acuerdos entre las partes de manera pacífica sin llegar a la violencia.

## REFERENCIAS

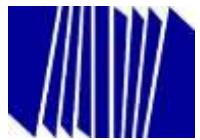
- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.
- Arias, F (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5° Edición. Caracas: Episteme.
- Arteaga, I (2014). *El valor de la comunicación en las organizaciones*. México: LIMUSA.
- Ary, D; Cheser, J, y Razaviech, A (2003) *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Mc Graw Hill
- Bello, C (2019). *Comunicación efectiva desde la gerencia educativa*. Artículo científico. Revista Episteme Koinonia. Volumen 2, N°3.2019. koinonia@fundacionkoinonia.com.ve
- Bussot, A. (2004).*Investigación Educacional*. Universidad del Zulia. Maracaibo: consejo de publicaciones
- Calderón, C (2021). *Avances de la investigación de la Comunicación en Venezuela*. Asociación de investigadores de la comunicación en Venezuela. (INVECOM). Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chung, M y Megginson, R (2021). *Desarrollo Gerencial*. Área de Estudios Especiales. Universidad Tecnológica del Centro. Valencia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860*, Diciembre.
- De Armas, M (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Universidad de Barcelona. España.
- De La Rosa, L, Zenén, A y Trujillo, A (2023). *La educación para la paz como competencia docente: aportes al sistema educativo*, Revista Diversidad Académica, Volumen 2, número 2. Enero 2023, junio 2023.
- Donawa, Z (2020). *Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones* NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, vol. I, núm. 8, pp. 144-163, 2018.Universidad Nacional de Colombia.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Finol , M; y Camacho, H (2008). *El proceso de investigación científica*. Venezuela. Universidad del Zulia. Maracaibo: Ediluz,

- Fontalvo, Y; y Ventura, A (2021). *Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia*. Trabajo de Maestría. No publicado. Universidad de la Costa. Barranquilla Colombia.
- Habermas, J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa*. Volumen 1. Madrid: Taurus.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2012). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill
- Hurtado de Barrera, J (2000). *El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Valencia Venezuela: Sypal
- Hurtado, J. (2006). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. Colombia: Quirón.
- Hurtado, I y Toro, J (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC, S.A.
- Pereira, G (2021), *La comunicación en el desarrollo de la gerencia eficaz de los directivos de las Escuelas de Artes y Oficios del municipio Barinas, estado Barinas*. Artículo científico. Revista Scientarum, Año 2021N°3. Universidad Fermín Toro. Lara.
- Perret, J (2023). *La importancia del dialogo en la resolución de conflicto*. Documento en línea.<https://blog.braveup.com/la-importancia-del-dialogo-en-la-resolucion-de-conflictos>.
- Requeijo, J y Lugo, A (2015). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera.
- Reyes, L (2021).*Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagogica Experimental Libertador del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, Rubio. Táchira.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. 5ta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S (2014,) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall
- Rosas, H (2018).*Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnicas*. España: Gesbilo
- Sabino, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Caracas: Ateneo.

- Suarez, E (2021). *Focus teórico de la pedagogía de la paz para la enseñanza de la paz positiva*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Pedagogica Experimental Libertador. UPEL-IPB.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nro. 5929 (Extraordinaria)* Agosto 15. Asamblea Nacional: Caracas
- Llacuna, J y Pujol, L (2020). *La Comunicación en las Organizaciones. Instituto de Seguridad e Higiene*. Madrid. España: Narcea.
- Martínez, M. (2004). *El paradigma emergente*. México: Trillas.
- Mendoza, H y Martínez, M (2019). *Administración y Gerencia de empresas*. Madrid: Narcea.
- Millán, P., Arredondo, F. y Vázquez, J. (2018). *Inclusión laboral, paz y sostenibilidad, metodos*. Revista de ciencias sociales, 6 (2): 174-189. Disponible. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233>
- Moreno, L (2021). *La Comunicación Efectiva para el logro de una Visión Compartida*. Departamento de Ciencias Administrativa. VACJ.
- Moore, J. (2016). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional*. Barcelona. España: Gedisa
- Tamayo y Tamayo, M (2006). *Técnicas de investigación*. (2a edición). México: Mc Graw Hill
- Universidad Pedagogica Experimental Libertador (2016). *Manual para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado, trabajos de grados y tesis doctorales*. Caracas: Autor
- Vásquez, D (2020). *La comunicación efectiva y su relación con el clima organizacional*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Central de Venezuela. Núcleo Lara.
- Zarzalejos, J (2018). *Reputación y liderazgo*. Madrid, España: Gerdisa

## **ANEXOS**

**ANEXO A-1**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA



Estimados Miembros del personal: Docentes y Directivos

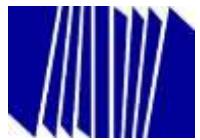
A continuación, se presenta un instrumento tipo cuestionario, con la finalidad de recoger los datos necesarios para la investigación que se realiza, orientada a analizar la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización donde usted labora.

En este sentido, la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales; por lo tanto, no es necesario que indique sus datos personales. Se agradece su valiosa colaboración y los aportes que puedan brindar. Antes de comenzar a responder el cuestionario lea detenidamente las instrucciones generales.

Con el mayor agradecimiento por su receptividad, quien suscribe:

---

**Maestrante:** Yedra López



## INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta un instrumento tipo cuestionario, con la finalidad de recoger datos necesarios para la investigación que se realiza referente al análisis de la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización de Educación Media General, la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821 de Barquisimeto, estado Lara.

Lea cuidadosamente el instrumento:

1. Marque con una (x) la respuesta seleccionada.
2. Seleccione solo una (1) alternativa en cada pregunta según su opinión
3. En caso de duda consultar al investigador

Por su colaboración, muchas gracias



### CUESTIONARIO

**Indicaciones:** Marque con una X, su opinión con respecto al proceso de comunicación efectiva gerencial para la paz laboral que se lleva a cabo en la organización educativa donde usted labora.

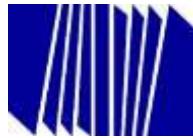
Nº	En el Escuela dónde usted labora el personal directivo	Porcentajes de respuestas de los encuestados	
		SI	NO
1	¿Mantiene informado al personal sobre el trabajo a realizar?		
2	¿Se dirige al personal de manera agresiva?		
3	¿Informa sobre los aspectos que se requieren cumplir en los proyectos solicitados por la zona educativa?		
4	¿Informa con tiempo acerca de los recaudos que debe consignar en la dirección?		
5	¿Delega funciones al personal para cumplir con efectividad el trabajo?		
6	¿Comunica las funciones que debe cumplir de manera detallada?		
7	¿Genera descontento entre los miembros del personal a nivel comunicacional?		
8	¿Valora al personal para que se sienta contento con su trabajo?		
9	¿Comunica con tiempo los aspectos relevantes para fortalecer el trabajo entre los miembros del personal?		
10	¿Comunica los planes de trabajo requeridos para cumplir con los proyectos en el tiempo estipulado?		
11	¿Comparte información para llegar a acuerdos significativos con el personal?		
12	¿Comunica de manera clara la información relevante al ámbito académico evitando conflictos con el personal?		
13	¿Genera la información para que el personal comprenda el mensaje de manera correcta?		

114	¿Maneja un lenguaje asertivo para la información sea captada por el personal docente de forma adecuada?		
15	¿Se Comunica de manera adecuada para llegar a un entendimiento con el personal?		
16	¿Su expresión oral es acorde con su expresión corporal?		
17	¿Se expresa de manera clara al momento de dar una información al personal?		
118	¿La comunicación está enfocada a servir como lazo integrador entre el personal para lograr la cooperación en la realización de los objetivos?		
119	¿Utiliza la comunicación informal para aprovechar los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad?		
20	¿La información que brinda a través de medios de información es segura?		
221	¿Se comunica de manera empática para generar un ambiente de trabajo amistoso?		
22	¿Comunica de manera cordial las informaciones al personal de trabajo?		
23	¿Antes de informar cualquier mensaje escucha al personal a su cargo?		
24	¿Existen barreras comunicacionales que dificultan que llegue el mensaje de manera correcta?		
25	¿Las barreras de comunicación afectan las relaciones laborales entre el personal del colegio?		
26	¿Motiva al personal para el trabajo en equipo a través de la comunicación efectiva?		
27	¿Implementa programas para la convivencia pacífica donde la comunicación efectiva es el principal elemento para el desarrollo de los mismos?		
28	¿Trabaja en participar en la comunicación afectiva para el desempeño laboral de los miembros del colegio?		
329	¿Está comprometido con la organización para el logro de una comunicación efectiva con los miembros del personal?		
330	¿Aplica estrategias comunicacionales para la resolución de conflictos con el personal?		

31	¿Hace uso de herramientas de mediación laboral para la paz de los miembros del colegio?		
332	¿Utiliza acuerdos como estrategias organizacionales para la paz laboral?		
333	¿Genera estrategias de comunicación para la resolución de conflictos entre los miembros de trabajo a través de la conciliación?		
34	¿Desarrolla un dialogo efectivo con el personal manteniendo de esta manera la paz laboral?		

**ANEXO -B1**

**MODELO DE FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**



## **FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

## **Estimado Experto**

Este formato tiene por finalidad recoger su apreciación como experto sobre el contenido del instrumento confeccionado para recoger la información relacionada con la comunicación efectiva gerencial para la paz laboral en la organización educativa de Educación Media General. Marque con una (X) en las casillas correspondiente que aparecen para los criterios relacionados con la pertinencia de los indicadores y claridad de la redacción de cada pregunta, según las siguientes categorías: SI y No.

Nombre y apellido del validador: \_\_\_\_\_ C.I: \_\_\_\_\_  
Título(s) Universitario(s): \_\_\_\_\_

Firma del validador:

**ANEXO C-1**  
**CURRICULUM VITAE DE LA INVESTIGADORA**



### CURRICULUM VITAE DE LA INVESTIGADORA

**Nombres:** Yedra Alejandra

**Apellidos:** López-López

**Edad:** 31 años

**Dirección:** Cordero, parroquia Tamaca, sector los Ruices.

**Tfno.:** 0424 562 37 24

#### **Estudios y cursos realizados:**

*Licenciada en educación integral, mención biología y matemática. (Estudios realizados en la UNESR). Curso de asistente administrativo. Curso de manipulación de alimentos.*  
*Experiencia laboral:*

Docente en el área de Biología, matemática y educación integral, 8 años de experiencia.

Docente de aula. En la Unidad Educativa Prado del norte.

Docente de aula Centro educación inicial Sigmund Freud.

**Actualmente:** Cargo de docente en el área de biología de media general de la Unidad Educativa Colegio 24 de junio de 1.821.

#### **Habilidades y destrezas:**

- ✓ Creativa.
- ✓ Proactiva.
- ✓ Responsable.
- ✓ Decoradora.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa al trabajo.

**ANEXO C-2**  
**CURRICULUM VITAE DE LA TUTORA**



CURRICULUM VITAE DE LA INVESTIGADORA



**Dra. Aracelys Carrasquel Lira**

e-mail: aracelyslira@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9349-5289>

Doctora en Ciencias de la Educación egresada de la Universidad Fermín Toro, Maestra de Educación Primaria de la Escuela Normal Miguel José Sanz en el año de 1980, Universidad Simón Rodríguez de Barquisimeto título de Licenciada en Educación mención Lengua en el año 1998, y en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB título Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional en el año 2004. Mi Experiencia Académica. Y profesional es la siguiente: Trabajé por 25 años en el Ministerio del Poder Popular para la Educación, como Maestra de Aula y Subdirectora Académica: Escuela Primaria “Manuela Duin” Barquisimeto estado Lara Venezuela. (Actualmente docente Jubilada). Docente invitada en la Universidad Valles del Momboy de Valera, dictando las cátedras de formación en valores, psicopedagogía y psicología del aprendizaje, diseño y validación de instrumento, y trabajo de grado y tutora de trabajos de grado de especialización. Tutora de trabajos de grado de Especialización en Educación en Educación Básica, Evaluación Educativa y Planificación Educacional. Actualmente soy Docente contratada en la categoría de Agregado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Luis Beltrán Prieto Figueroa a nivel de Postgrado Maestría en Gerencia Educacional, en el área de tutoría y actualización; en pregrado como docente contratada en la fase de observación y elaboración de proyectos en el área de Educación Integral. Igualmente, trabajé en la Universidad Yacambú: Profesora en la Cátedra de Gerencia para la calidad en el aula, Universidad Yacambú Tutora y jurado de diversos trabajos de Grado a nivel de Maestría y Doctorado. Asimismo trabajé en la Universidad Fermín Toro como Profesora de Metodología de la Investigación, en la Escuela de Administración. Jurado y Tutora de Tesis Doctorales en el Doctorado de Ciencias de la Educación. Actualmente: Docente contratada en la categoría Agregado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB, en la Cátedra de Investigación Cualitativa. (Aula virtual) de la Maestría de Gerencia y Tutora y lectora de Proyectos de Investigación en el Doctorado en Ciencias de la Educación del Programa PIDE de la misma Universidad.