

# COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y MEDIACIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ZULIA

*Gustavo Basanta Zamudio\**

Universidad del Zulia

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo fundamental analizar la relación entre la comunicación persuasiva y la mediación en los conflictos organizacionales de los directores de programas académicos de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia. El estudio se considera metodológicamente de tipo descriptivo-correlacional. La población estuvo constituida por 10 directores pertenecientes a las universidades objeto de estudio, para quienes se diseñó un cuestionario con 45 ítems. Los resultados de la investigación arrojaron que existe una relación positiva entre la comunicación persuasiva de los directores de programas y la mediación de conflictos organizacionales en las Universidades Nacionales Experimentales. Se concluyó que mientras mejor se maneje la comunicación persuasiva su relación con respecto a la mediación de los conflictos organizacionales será mas efectiva y mucho mejor.

**Palabras clave:** Comunicación persuasiva, mediación en conflictos organizacionales.

## THE PERSUASIVE COMMUNICATION AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE MEDIATION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITIES

### ABSTRACT

The present article has as a main objective to analyze the relationship between the persuasive communication of academics programs directors and the organizational conflicts mediation at the Experimental National Universities of the Zulia state. The study corresponds to a descriptive-correlational type with a sampling conformed by 10 directors from the universities mentioned before. A questionnaire of 45 items was designed and applied which results showed that a positive relationship exists between the academics programs directors and organizational conflicts mediation in the Experimental Institutes analyzed.

**Key words:** Persuasive Communication, Mediation in Organizational Conflicts.

Recibido: 15/03/2009 ~ Aceptado: 22/04/2009

\* Docente e investigador de LUZ y UNERMB. Candidato a Doctor en Ciencias de la Educación URBE. Magíster en Ciencias de la Educación, Miembro del PPI, del FONACIT. E-mail: gustavobasanta@hotmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones del tercer milenio están obligadas y comprometidas a cumplir un papel trascendental para enfrentar diversas situaciones de orden social, cultural, económico, político, religioso, científico y tecnológico, que inciden en el desarrollo de su vida institucional.

Bajo este marco de referencia, se encuentran las instituciones de educación superior que deben funcionar en la creación de servicios de calidad, ventajas competitivas en continua evolución y perfeccionamiento, cuyas cualidades más importantes y que deberán desarrollarse en esta categoría son: seguridad, valores, negociación, apertura a nuevas ideas, liderazgo, entre otros, con el fin de fortalecer sus competencias organizacionales, para convertirse en empresas proactivas con responsabilidad social que mejoran la calidad de vida de sus miembros y contribuyen con las demandas del progreso económico y social de las comunidades donde operan.

Por lo tanto, los nuevos paradigmas de la organización moderna se basan en la célebre frase de Herbest (2000: 45): “Los productos del trabajo son las personas”. De allí que no se trata únicamente que las organizaciones generen riqueza, cuya misión ya de por sí es importante, sino de la capacidad de crear oportunidades de humanización en una sociedad que está constantemente expuesta a conflictos individuales, intergrupales, intragrupal y organizacionales.

Pues bien, para enfrentar los conflictos organizacionales en instituciones de educación superior, se delega en la figura de un mediador, como estrategia para dar mayor viabilidad a la solución de situaciones.

Dentro de las instituciones universitarias, en las situaciones críticas se debe desarrollar investigación con el propósito de identificar los elementos del mensaje persuasivo (credibilidad, atracción e interacción). La investigación que dio origen al artículo fue descriptivo-correlacional. En efecto, se buscó determinar la relación de la comunicación persuasiva de los directores de programas y la mediación de los conflictos organizacionales en las Universidades Nacionales Experimentales del

estado Zulia. Entre ellas tenemos: Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). La población objeto de este estudio estuvo conformada por 10 directores de los Programas de las Universidades Nacionales Experimentales del Estado Zulia, siendo controlable y manejable, por lo cual no ameritó un proceso de muestreo, razón por la cual, se trabajó con la población completa o población censal.

Como instrumento de medición, se diseñó un cuestionario dirigido a los gerentes, constituido por 45 items con alternativas de respuestas múltiples. Para analizar los datos obtenidos, se aplicó el paquete estadístico SSPS y la fórmula de Correlación de Pearson para medir la relación entre las diferentes variables del presente estudio.

### **Consideraciones Generales**

La comunicación según Pérez (2005), tiene su origen en los mismos inicios de la humanidad. Etimológicamente, la palabra tiene su raíz en el latín *comunis*: común, que significa hacer común un conocimiento, una información. Su concepto ha evolucionado de manera tal que se ha dividido en dos tendencias fundamentales: los que conciben la comunicación como transmisión de información de un emisor hacia un receptor y aquellos para los cuales es un proceso de interacción, diálogo y participación.

Para el caso de la educación, la comunicación se ejerce por medio del comportamiento individual del ser humano. Esta herramienta va reforzada por dos elementos esenciales y básicos: la conducta como el sistema de normas, reglas, pasos a seguir, entre otros; y el comportamiento como el mecanismo que determina el espacio, lugar y tiempo.

En la mediación permite que las personas convivan entre ellos en paz y plenamente, pues busca que los seres humanos solucionen sus conflictos por medio de la comunicación. Por esta razón, es trascendental que las partes se puedan comunicar y el mediador (director de programa) debe lograr dicha comunicación para la solución del conflicto en las

instituciones de educación superior y así permitir el normal desarrollo de las actividades académicas en los espacios universitarios.

## **Comunicación Persuasiva**

La comunicación persuasiva, expresa D'Ambra (2000: 29), "es un proceso que incluye un conjunto de estímulos que modifican la conducta, el contenido del mensaje, la forma en que se integra y el efecto que genera". Es un procedimiento o una estrategia para conseguir la aprobación de una propuesta, sin embargo, se duda del carácter ético de la persuasión, sobre todo, porque no está clara la finalidad que se busca cuando se quiere persuadir a alguien. De allí, que si el fin que se persigue es bueno y es, en sí mismo, ético, el proceso de persuasión es también éticamente admisible.

Por lo tanto, es el proceso que lleva a cabo una persona con la intención consciente de cambiar la actuación de otra persona o grupo mediante la transmisión de un mensaje persuasivo. En consecuencia, la comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en el proceso de toma de decisiones y motivación del personal influenciado por la intención de persuadir la conducta y controlar los comportamientos organizacionales de las personas.

Al respecto, Guillén y Guil (2000: 71) entiende la comunicación persuasiva como "un conjunto de estímulos que plantean una cuestión que sugiere la respuesta. Uno de los efectos más valorados del proceso de la comunicación lo constituye, sin duda, la persuasión". Se trata de modificar las creencias, valores, actitudes o conductas de los receptores utilizando la comunicación, para modificar intención, pensamientos y acciones con fines específicos.

En este orden, la comunicación persuasiva según Medina (2005: 23), tiene como finalidad disminuir los principales estresores laborales, la ambigüedad de roles, éste último, es considerado un detonante determinante en el entendimiento entre las personas. Esto se transfiere a las instituciones universitarias, donde el directivo debe gerenciar la comunicación de manera persuasiva, de tal forma, que le permita inducir conductas que eleven el entendimiento y amplíen la disposición de actuar

de manera comprometida, espontánea y unificadora dentro de las funciones que cumple.

Según Mercadé (2002: 125), es el tipo de comunicación “con la que se intenta ejercer determinado efecto sobre la actitud o comportamiento de una persona o grupo de personas”, por tanto, cualquier tipo de comunicación realizada con el objetivo de convencer, se convierte en manipuladora de intenciones sistemáticas y creencias.

Dürsteler (2003: 91) define la comunicación persuasiva como “un conjunto de estímulos que plantean una cuestión y sugieren respuestas”; agrega que toda comunicación es en sí misma persuasiva, independientemente de su intencionalidad pero que es importante actuar en todas las fases y sobre todos los elementos del proceso de comunicación, para crear situaciones lo más convincentes posibles para lograr el entendimiento entre el personal.

En esta misma línea de ideas y reformando el concepto de comunicación persuasiva, D’Ambra (2000: 29), expresa que la palabra persuasión es una acción de influencias mutuas. Por tanto, se convierte en un proceso intencional que procura cambiar la actuación en términos de pensamiento, discurso y acción, producto de la manipulación de motivos con fines predeterminados.

Establecidas las opiniones de los anteriores autores, se prevé su coincidencia, dado que en su totalidad infieren que la comunicación persuasiva es considerada un proceso que genera un entendimiento unificado, en busca de inducir la actuación del personal. Así pues, para lograr que ésta tenga éxito, no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento e influir en las personas a quienes va dirigido su mensaje y la forma como llega al receptor se define como dirección de la comunicación en las instituciones de educación superior.

## **Elementos de la Comunicación Persuasiva**

La comunicación persuasiva tal como se viene planteando, es un proceso de inducir el comportamiento entre personas en atención a metas

colectivas, siempre y cuando ésta sea la intención del mensaje que se ofrece. En tal sentido, la comunicación persuasiva tiene un impacto en doble dirección, pero se centra en reacciones emocionales favorables o desfavorables a lo planteado en este caso, por el personal directivo en instituciones educativas.

Al respecto, D'Ambra (2000) plantea, si la comunicación es un intercambio de informaciones con una influencia recíproca, es por tanto fundamental ser conscientes del poder persuasivo de la palabra, es decir, lo que el emisor expresa genera una reacción en el receptor, pues se crea una referencia mental de quien comunica, que produce un comportamiento significativo del contenido semántico de la palabra en las personas.

Por esa razón, a quien se le comunica puede reaccionar con emoción, la cual puede traducirse en desilusión, frustración y rencor, de tal forma que su disposición mental se ve orientada en forma negativa o positiva, dependiendo de sus reacciones psicósomáticas. Es decir, la discusión sobre la persuasión es, en realidad, un tema amplio, que no se puede tratar de una forma aislada.

En consecuencia, la comunicación persuasiva puede verse afectada por un mensaje que no se haya estructurado, analizando los centros de interés sobre los que se ha de incidir de forma directa en el mensaje, la palabra y todos los demás recursos comunicativos no verbales, por tanto, se corre el riesgo de fracasar en su objetivo, de allí, que la intervención de los elementos de la comunicación persuasiva sean tan relevantes para evitar conflictos en las universidades.

### **Construcción del Mensaje Persuasivo**

La construcción del mensaje persuasivo tiene su razón de ser por la naturaleza social de la comunicación, no se puede desprender la influencia que mediatiza el comportamiento humano, el cual puede ser de miedo que se traduce en ajuste o confrontación. Esto se asocia con un modelo de reacciones dependientes e interactuantes donde están inmersos componentes racionales y emocionales de manera aislada con interacción en las respuestas que se dan o se esperan de la comunicación.

En consecuencia, una respuesta de temor puede interferir en un comportamiento de defensa, es decir, el temor a veces genera respuestas de evitación que interfieren el comportamiento de afrontar el peligro. Puesto que estas dos acciones son independientes e interactúan de manera diferente, es posible estudiar una serie de formas de utilizar las comunicaciones que producen temor o miedo.

En este sentido es importante destacar, que cuando se presenta la comunicación persuasiva con amenaza, es imposible actuar de inmediato, la eliminación del temor a través del tiempo permite afrontar el peligro ejecutando las acciones posteriormente. Las acciones que demandan la persuasión exigen una acción inmediata, las cuales pueden ser de temor o de defensa contra el miedo que se presenta en el momento.

Cualquier aproximación rigurosa al análisis de la incidencia de la retórica en la creatividad y en la elaboración del mensaje, deberá enfrentarse, tarde o temprano, a cierta paradoja: el resurgir de una disciplina, con una antigüedad de más de veinticinco siglos, y su aplicación a una de las formas expresivas sin duda más innovadoras y definitorias de nuestra contemporaneidad: la publicidad. En este sentido, la presencia de la retórica en el contexto social actual y en las rutinas profesionales publicitarias, resulta palmaria en todas y cada una de las fases conducentes a la elaboración de los mensajes publicitarios. De hecho, como afirma el autor, los anuncios más innovadores, eficaces e insólitos suelen conformarse invariablemente en referencia a una serie de construcciones sencillas y prácticas heredadas de la retórica.

En este sentido, también el verdadero objetivo de un buen mensaje publicitario no se constriñe a una estricta información comercial acerca de cierto producto, sino que se pretende que objeto y marca pasen a formar parte de esa conciencia social en la que se sedimenta una cultura de masas de la que la publicidad se sirve y que, a la vez, genera y fomenta. No podía ser de otra forma, al estar la comunicación publicitaria absolutamente condicionada por su eficacia persuasiva, y en la misma medida, por un receptor o “público objetivo” al que se ve obligada a adaptar la forma y el contenido de sus mensajes.

Es evidente que el carácter persuasivo de la comunicación y, en consecuencia, su condicionamiento por el público objetivo, remite al hecho de que los mensajes se elaboren más de acuerdo a estrategias retóricas que a la estricta referencia al mundo de los hechos. La retórica comparece, en tal contexto, como un recurso formal idóneo para obtener la ansiada eficacia de la comunicación publicitaria, al producir una sobresignificación en el plano del lenguaje normativo o estándar, a través de su conexión con el plano del lenguaje figurado.

Es preciso no olvidar que en el lenguaje publicitario, en contraposición al discurso retórico, prima la semántica en detrimento de la sintaxis. Así pues, es posible inferir que el objetivo último de un buen mensaje retórico no se limita a una mera persuasión del oyente, sino que aspira a que su contenido primordial pase a formar parte de ese vasto receptáculo de la cultura que es el contexto.

### **Mediación en los conflictos organizacionales**

Según Robbins (2004), el conflicto es un proceso donde las personas difieren o poseen intereses antagónicos, generando desequilibrio en las instituciones. Es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes, encontrando una gama extensa de conflictos que pueden presentar las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, entre otros.

Al respecto, Bateman y Snell (2001) consideran que la mediación de conflictos se presenta como la diversidad de formas en las que se puede influir en la gente durante un período de cambio, para conciliar cuando los intereses y emociones se desboquen. Esto le asigna importancia en el proceso de intervención de un conflicto a la mediación, sobre todo cuando se pretende ser consultado y hacer valer los acuerdos y normas institucionales.



Al respecto, Chiavenato (2005, p.195) plantea, que “las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos. En el transcurso de sus experiencias íntimas y sociales, el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos que pueden ser de naturaleza intrapersonal o interpersonal”. En la Mediación no existen presiones, ya que es voluntario, imparcial y confidencial, estos tres aspectos son una parte integral e indispensable de la Mediación.

El mediador tiene que ser imparcial con las partes y con el proceso, ya que su función es facilitar la solución sin imponerla. De la misma manera, el proceso tiene que estar acompañado por la confidencialidad por parte del mediador y las partes, ya que la decisión tomada por las partes es una que no puede ser divulgada por ninguna de las personas envueltas en el proceso. Es por esto, que las partes acuerdan entrar a la Mediación voluntariamente y sin presiones, por lo que determinan si se someten o no al proceso.

El mediador guía a las partes en el conflicto, para llegar a acuerdos mutuamente admisibles. De esta manera, las partes generan resultados más atractivos que los que podrían obtener en un sistema formal. Es importante señalar que la Mediación es un complemento a la adjudicación institucional (tribunales), por lo que ayuda a reducir el estancamiento de los casos en los escenarios académicos.

Las consideraciones de los autores anteriormente mencionados, deducir que cuando el mundo se acelera, se siente la persona amenazada, por ello, puede perder la perspectiva con facilidad, entonces se refugia en la negación hasta sentirse capaz de sobrevivir a la amenaza. De allí, que el conflicto debe verse como un proceso que se gesta en el tiempo y su pérdida del equilibrio organizacional, es estructurado en cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados, todas en función de las universidades objeto de estudio en este informe.

## **Tipos de Conflictos**

El conflicto, tal como lo expone Hampton, 2001 (citado por Nava, 1999, p.63) “es el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar algunos de sus intereses”. Estas partes mencionadas pueden ser de dos personas, dos grupos, una persona y un grupo, dos organizaciones y otros, las cuales pueden estar en desacuerdo.

El mismo autor, sugiere que el conflicto no es intrínsecamente malo, sino un fenómeno que puede tener efectos constructivos o destructivos según la forma en que se administre. Una última calificación que merece ser considerada, es la de Robbins (2004) en la que se diferencian cuatro niveles de conflicto en función de las características de las partes implicadas en su origen, entre estos: intrapersonal, intragrupal, interpersonal e interorganizacional.

Robbins (2004) opina que el primer nivel del conflicto intrapersonal corresponde a aquellos casos en el que el origen del conflicto reside en una oposición de las fuerzas internas del individuo. Con respecto al segundo nivel de conflicto interpersonal, establece que es una modalidad de conflicto caracterizada por el hecho de que las personas enfrentadas pertenecen a un mismo departamento, sección o una misma categoría laboral o nivel jerárquico, titulación académica, entre otros aspectos.

Abreu (2004) opina que el tercer nivel de conflicto interpersonal, es también una modalidad de conflicto en el que las unidades que se oponen corresponden a grupos diferentes. Para el caso del conflicto interorganizacional, Rodríguez (2003) expresa que es una modalidad del conflicto interpersonal, en el que los oponentes constituyen organizaciones completas. Este cuarto nivel de conflicto constituye uno de los niveles que están llamados a ser más investigados en un futuro próximo, por cuanto, la creciente dependencia interorganizacional es fuente de numerosos conflictos intra e interorganizacionales derivados no solo de la propia competencia del mercado de sus productos por la competencia de grupos que se establece en las instituciones de educación superior.

## Metodología e instrumentación

Para determinar la relación que existe entre la comunicación persuasiva del director y la mediación en los conflictos organizacionales en las universidades nacionales experimentales seleccionadas para el estudio, se aplicó la fórmula de Correlación de Pearson, atendiendo los resultados según el paquete estadístico SPSS (ver tabla 1), obteniéndose un valor de 0.859, lo cual evidencia la existencia de una alta correlación positiva entre las variables estudiadas, que se interpreta de la siguiente manera: Mientras mejor sea la comunicación persuasiva, mejor es la mediación de los conflictos organizacionales y viceversa.

Tabla N° 1: Estadístico: Coeficiente de correlación de Pearson

VARIABLE (X) Comunicación Persuasiva	VARIABLE (Y) Mediación de Conflictos	X.Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1040	1285	133697	108326	165149

Fuente: Basanta Zamudio (2008)

La fórmula referida en el párrafo anterior del Coeficiente de Correlación de Pearson se estructura de la siguiente manera:

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \sqrt{[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sustituyendo se tiene:

$$r_{XY} = \frac{10(133697) - (1040)(1285)}{\sqrt{[10 \times 2108326 - (1040)^2]} \cdot \sqrt{[10 \times 165149 - (1285)^2]}}$$

$$r_{XY} = 0,859$$

Una vez analizados los datos correspondientes a las opiniones de los directores de programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, se prosigue a contrastarlos con los basamentos teóricos que de la investigación se han podido generar en función de la metodología desarrollada.

Ahora bien, con relación a los elementos del mensaje persuasivo, se evidenció una comunicación persuasiva entre los directores encuestados por apoyarse en la credibilidad, el atractivo y la interacción, tal y como lo plantean Guillén y Guil (2000) para quienes la credibilidad del comunicador es fundamental para que el mensaje pueda ser una vía para persuadir, esto implica capacidad para hacerse sentir y adoptar una imagen confiable.

Por otro lado, Dürsteler (2003) resaltan que la interacción permite obtener información desde diferentes perspectivas, así se propicia también un clima de participación, aceptación y democracia en el entorno laboral que favorece la imagen.

Con respecto a la construcción del mensaje persuasivo, los resultados revelan que en su mayoría, los directivos encuestados basan sus mensajes en las evidencias, la organización, la apelación al miedo, el lenguaje dogmático y la intensidad del lenguaje. Es decir, la comunicación de los directivos recurre a factores evidenciales para alcanzar el condicionamiento de las personas, y así sus mensajes tengan la capacidad de movilizar al receptor y conseguir lo que desean, según explica Castelló (2002).

Además, el mensaje es organizado, dogmático e intenso, buscando que el personal esté más informado y motivado en las universidades, coincidiendo con Bateman y Snell (2001) para quienes la elección de las palabras puede mejorar la eficacia de la comunicación o interferir en ella.

De lo anterior se desprende que la comunicación de los directores de programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia es persuasiva, pues emplea un conjunto de estímulos modificadores de la conducta del personal, la forma como se integra y el efecto que genera, tal y como lo expresa D'Ambra (2000) es una estrategia para conseguir la aprobación de una propuesta, incidiendo en las motivaciones, decisiones y comportamientos organizacionales de las personas.

Con respecto a la variable mediación en los conflictos organizacionales, se observa la oposición como un indicador del proceso de conflicto, el cual es un factor utilizado por los directivos para provocar desacuerdos en la institución cuando las decisiones del grupo no los benefician, contrariando los planteamientos de Robbins (2004) para quien este comportamiento genera desequilibrios en las instituciones al elevar las diferencias personales y los intereses antagónicos.

Sin embargo, conociendo las fuentes de conflicto y la incompatibilidad de las decisiones, además, utilizan los conocimientos del personal y su racionalidad crítica para superar los conflictos, atendiendo a lo planteamientos de Guillén y Guil (2000) para quien es importante porque este conocimiento permite una serie de posibles acuerdos, brindando así la oportunidad de solucionar los conflictos presentes por diferentes medios.

Aunado a esto, el comportamiento es mediado por los directivos apegados al sentido de pertenencia y a los principios, lo cual impide que las conductas se desvíen o desvirtúen las intenciones originales de solventar los conflictos, tal y como lo explica Medina (2005). También los resultados son controlados por los directivos, y se aprovechan para corregir las fallas, siendo entonces funcionales, según explica Robbins (2004) al expresar que sus consecuencias dan como resultado un incremento en el desempeño del grupo, pues mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación.

Con respecto a los tipos de mediación del conflicto, los resultados indican que la dirección siempre emplea los cuatro tipos expuestos en este estudio, es decir, la mediación intrapersonal, la intragrupal, la interpersonal y la interorganizacional.

Por tanto, cuando los conflictos interpersonales ocurren por incongruencias o inconsistencias individuales, el papel del mediador es fundamental, de acuerdo a lo expuesto por Abreu (2004) actúa como una herramienta que entra en juego cuando los acuerdos se han agotado y el clima conciliador es apremiante.

Así también ocurre incluso cuando las personas enfrentadas pertenecen a un mismo departamento, sección o una misma categoría laboral o nivel jerárquico, donde según Abreu (2004) el mediador debe ofrecer un reforzamiento de tipo positivo para fortalecer y consolidar sus actuaciones, prestando ayuda a los miembros y proponiendo que se brinden apoyo mutuo.

Además, la relación positiva presente entre la comunicación persuasiva del director y la mediación de conflictos organizacionales en las universidades experimentales estudiadas, demuestran coincidencia con lo planteado por Pérez (2005) quien señala la trascendencia de la comunicación en el mediador para la solución de los conflictos, ayudando a que las personas convivan en paz.

### **Reflexiones finales**

Luego de analizar y discutir los resultados, se procede a reflexionar lo siguiente:

Se les sugiere a las autoridades rectorales y directores de programas de las universidades nacionales experimentales continuar con los procesos de formación dirigidos al personal docente, de investigación y administrativo con la temática de estilos de liderazgo y su importancia para el logro de las metas establecidas en los planes que operativizan. A la vez, complementar la capacitación en los estilos tradicionales con los nuevos enfoques fundamentados en la inteligencia emocional..

Se recomienda el diseño de un programa de acompañamiento y monitoreo dirigido a supervisores y coordinadores para el desarrollo y reforzamiento de las competencias de liderazgo, afianzando aquellas que, previo diagnóstico, resulten con mayor debilidad. Este programa debe incluir competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencia de influencia, competencias gerenciales y competencias cognitivas.

Se invita a socializar los resultados de la investigación a las instituciones de educación superior objeto de estudio, con el propósito de valorarlos y crear conciencia acerca de la importancia de los conflictos en

el logro de una dinámica organizacional más creativa en la coordinación, permitiendo la identificación de aspectos de mejoras. Es importante destacar en el proceso de socialización que los conflictos detectados son producto de diferencias individuales y específicas entre el personal docente más que por enfrentamientos entre los grupos de poder que hacen vida en las universidades.

Se propone a las autoridades universitarias la promoción de un estilo gerencial que genere en el personal directivo y docente un compromiso como estrategia viabilizadora de los lineamientos y políticas que en materia educativa se deben establecer en el estado Zulia, de modo que se evolucione de la institución que tenemos a la Universidad que queremos, donde se formen a los jóvenes y las jóvenes con dignidad, donde la cohesión social integre a los actores del hecho educativo y donde la necesidad de los aprendizajes se logre a través de una interacción constructiva, en resumen, que se logre un modelo de excelencia académica con pertinencia social.

Se estableció una relación positiva y muy alta entre la comunicación persuasiva y el manejo de los conflictos organizacionales que realizan los directores (supervisores y coordinadores), determinando que en la medida en la cual se desarrolla con flexibilidad los estilos de liderazgo y las competencias pertinentes a la supervisión, en la misma medida y proporción se manejarán efectivamente los conflictos de las instituciones supervisadas por la población objeto de estudio, equilibrando los conflictos interpersonales e intergrupales y contextualizando los estilos gerenciales empleados para reducir los conflictos a cada situación particular.

## REFERENCIAS

- Abreu, I. (2004). La Campaña Electoral vista desde la Perspectiva de la Propaganda de Ataque y el Rumor. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*. Tenerife, España.
- Basanta, G. (2008). La Comunicación Persuasiva de los Directores de Programas y la Mediación de Conflictos Organizacionales en Universidades Nacionales Experimentales. Tesis de Grado. URBE.

- Bateman y Snell (2001). La credibilidad del comunicador en el nuevo contexto tecnológico. Congreso La Era Digital. Barcelona, España.
- Castelló, E. (2002). Estrategias de Comunicación. Segunda Edición. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento Organizacional. Internacional Thompson Editores, S.A. México.
- D'Ambra (2000). Las nuevas técnicas de comunicación. Editorial de Vecchi. Barcelona, España.
- Dürsteler (2003). Comportamiento Organizacional. Editorial Distribuidora Escolar. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Guillén y Guil (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España. Editorial McGraw Hill. España.
- Herbest, D. (2000). Administración. Internacional Thomson Editores, S.A. México.
- Medina, A. (2005). Comunicación persuasiva y la resolución de conflictos negociados en las escuelas básicas de la Parroquia Escolar La Concepción, del Estado Zulia. Tesis de Grado. UNERMB.
- Mercadé (2002). La Comunicación Asertiva. Editorial Paúl. España.
- Nava, G. (1999). Relación entre el conflicto y la efectividad operativa en una unidad educativa de la región zuliana. Tesis de Grado. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Pérez, R. (2005). Estrategias de Comunicación. Segunda edición. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Rodríguez, M. (2003). Las metamorfosis del cambio educativo. Editorial Akal. Madrid, España.
- Robbins (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México.