

## **Lineamientos teóricos de la comunicación persuasiva y su relación en la mediación de conflictos organizacionales en universidades nacionales experimentales del estado Zulia**

**Basanta Zamudio, Gustavo José \***  
**Romero Parra, Rosario Mireya \*\***

### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo fundamental proponer lineamientos teóricos sobre la comunicación persuasiva de los directores de programas y la mediación en los conflictos organizacionales de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia. El estudio se considera metodológicamente de tipo descriptivo. La población estuvo constituida por 10 directores pertenecientes a las universidades objeto de estudio, para quienes se diseñó un cuestionario con 51 ítems. Los resultados obtenidos demuestran, que la comunicación persuasiva de los Directores de Programas de las Universidades Experimentales del Estado Zulia es deficiente en todos sus aspectos.

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

### *Theoretical Guidelines on Persuasive Communication and its Relation to Organizational Conflict Mediation at National Experimental Universities in the State of Zulia*

### **Abstract**

The fundamental objective of this article is to propose theoretical guidelines for the persuasive communication of program directors and organizational conflict mediation at National Experimental Universities in the State of Zulia. Methodologically, the study is of a descriptive type. The population consisted of 10 directors be-

\* Profesor Asistente. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Licenciado en Comunicación Social. Premio Summa Cum Laude LUZ. M.Sc. en Gerencia Educativa. URBE. E-mail: gustavobasanta@hotmail.com.

\*\* Profesora Asociada. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Licenciada en Educación. Premio Cum Laude. M.Sc. en Docencia para Educación Superior UNERMB. Doctora en Ciencias de la Educación. URBE. E-mail: rosarioromero5@hotmail.com.

Recibido: 08-06-01 • Aceptado: 09-03-18

longing to the universities under study for whom a questionnaire with 51 items was designed. Results demonstrate that the persuasive communication of program directors at Experimental Universities in the State of Zulia is deficient in all aspects.

**Key words:** Persuasive communication, organizational conflict mediation.

## **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, competitivas en continuo desarrollo y perfeccionamiento. Las cualidades más importantes que deberán desarrollarse en este contexto 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 para mejorar la calidad de vida de sus miembros y contribuir con las demandas del desarrollo económico y social de las comunidades donde opera.

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, los conflictos deben permitir efectuar investigación con el propósito de identificar los elementos del conflicto. 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 organiza-

cionales en las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia (UNEFA, UNERMB, UPEL). La población objeto de este estudio estuvo conformada por 10 directores de los Programas Educación, Administración e Ingeniería 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 directivos, constituido por 51 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.

## **1. Problemática identificada**

La universidad como espacio multidimensional y complejo es garante de las transformaciones y de la calidad de vida de la sociedad y de las instituciones. Esta premisa está dentro de las políticas mundiales de educación superior que según Morón y Woldestein (2002: 87) destaca que la universidad tiene que adaptarse simultáneamente a las necesidades de la sociedad contemporánea, para llevar a cabo su misión, conservación, transmisión y enriquecimiento de su patrimonio cultural, sin el cual no se pasaría a ser más que máquinas que producen y consumen.

Este requerimiento evidencia, la interrelación que se introduce a escala mundial

entre la educación y la transformación, derivados del vínculo entre globalización, conocimiento científico, tecnológico, político, cultural, social. Este intercambio, hace más apremiante la responsabilidad social de las universidades para formar con excelencia recursos humanos que den respuestas a las demandas de desarrollo, información y comunicación.

En el caso de Venezuela, el Ministerio de Educación Superior (2000-2007), en sus políticas y estrategias, propone dar respuestas a los retos del desarrollo nacional en el marco de los nuevos escenarios internacionales, donde el conocimiento tiene un valor primordial y se asumen novedosas formas para crearlo y comunicarlo.

Al respecto, las instituciones de educación superior en el país se encuentran inmersas en la búsqueda de cambios organizacionales, a fin de dar respuestas a los desafíos pendientes entre los cuales se encuentran: el desdibujamiento de la diferenciación entre las misiones y funciones de las instituciones de educación superior, la desigualdad entre calidad y cantidad, limitando el equilibrio entre la demanda y la oferta educativa, lo cual se traduce en el progresivo deterioro de las instituciones públicas, simultáneas al crecimiento del sector privado.

Esta situación puede ser explicada, producto de su dinámica externa, asociada con las debilidades internas antes mencionadas, cuando se analiza la posibilidad de respuestas de las propias instituciones de educación superior para conformar un clima de entendimiento e interacción que eleve la capacidad del colectivo institucional para mediar los conflictos o persuadirlos haciendo uso de la comunicación. Son éstos, los que comprometen la gestión universitaria con estrategias que permitan inducir al personal hacia metas colectivas e institucionales, mediando las ideas,

opiniones y comportamientos con argumentos convenientes y de manera consciente.

Desde este punto de vista, señala Pérez (2005) el término persuasión proviene del latín “persuadere, derivado de suadere, dar a entender” o el “acto de convencer a otro individuo, o de hacer sugerencias eficaces. Adopta la forma de un llamado al intelecto, pero su eficacia depende de que recurre al prejuicio (irracional), a la emoción y a la sugestión”, también como el procedimiento empleado para conseguir algo de una persona convenciéndola con razones.

Por tanto, se persuade cuando se consigue que alguien crea, quiera o haga algo que el otro desea, de allí, que todos los procedimientos persuasivos van orientados básicamente a disminuir las resistencias psicológicas de los receptores expuestos a la comunicación persuasiva, al mismo tiempo que a verificar la correcta transmisión del mensaje y, sobre todo, se concentran en captar la atención del auditorio.

Atendiendo a las anteriores consideraciones, se precisa señalar que una de las formas más importantes y difundidas de cambiar las actitudes es a través de la comunicación, por tanto, al combinarse con la persuasión, persigue la modificación de conductas, opiniones y actitudes en un público determinado y exige de conocimientos sobre ese público, es así, como la comunicación persuasiva constituye la base teórica y metodológica de las estrategias de comunicación.

En este orden de ideas, en lo que se refiere al proceso de mediación, se señala que en este mundo globalizado, éste se convierte en una herramienta estratégica, debido a que generalmente, se cree que el conflicto es tan destructivo que la meta de cualquier líder eficiente debe ser reducir las fricciones a su mínima expresión.

En este sentido, existen infinidad de casos como personas en instituciones que han utilizado ideas radicalmente diferentes para adoptar decisiones, negociar sus diferencias y enfrentar las discrepancias para fortalecer sus relaciones y obtener resultados beneficiosos. Dentro del conjunto, las situaciones de confrontación son el medio para reconocer y resolver contingencias en la organización.

Por ello, es el motivo por el cual el rol de mediador cada día tiene más vigencia, ya que dentro de sus responsabilidades como tal debe señalar ideas y procedimientos para hacer positivos los conflictos, además debe señalar cómo las personas, interactuando en equipos de alto desempeño, pueden desarrollar una institución que haga funcionar el antagonismo positivo. El proceso de conflicto positivo es un enfoque práctico y estricto para enfrentar y resolver problemas difíciles en las instituciones.

En consecuencia, la comunicación persuasiva pareciera mostrarse como una vía de mediación en los conflictos organizacionales, entendidos estos por Guillén y Guil (2000), como el desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos. Este conflicto puede ser, según los autores, interpersonal, intragrupal, intergrupal e interorganizacional. Cada uno centra una manera de integración de los miembros de la institución, consciente de que el conflicto existe cuando se generan actividades incompatibles.

Por su parte, señala Fernández (citado por Páez, 2006), que la comunicación persuasiva es aquella entendida como la intención consciente de un individuo por cambiar la conducta de otro individuo o grupo mediante la transmisión de algún mensaje, es decir, este tipo de comunicación se reserva exclusivamente a aquellas situaciones en las que una parte intenta conscientemente influir sobre otra, para lograr situaciones convenientes y posibles.

Por consiguiente, la construcción de un mensaje persuasivo va a estar determinado por la capacidad de quién comunica y debe hacer uso de evidencias, es decir, presentación de la información objetiva, el mensaje unilateral o puntos de vistas diferentes, mensaje bilateral o argumentos desde diferentes puntos de vistas, organización del mensaje vinculado con la estructura que debe llevar el discurso para ser eficaz, sumándose las apelaciones del miedo como tácticas persuasivas que reducen la motivación generando excitaciones crecientes en el receptor que facilita la persuasión.

A esto se suma, la intensidad del lenguaje o énfasis en las ideas, generando un lenguaje dogmático tipificado por la actitud hacia la gente que está de acuerdo o no con el mensaje. En efecto, la construcción del mensaje persuasivo y su capacidad de cambiar conductas para dirigir las hacia fines determinados, depende de la credibilidad de quien comunica, el atractivo del mensaje y la intención que presente el contenido de este mensaje.

Según Pérez (2005), resulta pertinente esclarecer que cuando se habla del poder de influencia ejercido por la comunicación en algunos casos, no se hace con la intención de verla como un arma para la manipulación, el condicionamiento o la conducción hacia el logro de los objetivos del emisor, pues la influencia y el poder de la comunicación no deben tener necesariamente efectos negativos. Por el contrario, si la comunicación se utiliza estratégicamente para la educación de las personas, los resultados son superiores.

En síntesis, la comunicación persuasiva se caracteriza por la intención manifiesta de la fuente, orientada claramente a producir información en el receptor, en los destinatarios, y modificar su conducta en algún sentido. Tradicionalmente, ha servido de sustentación teórica a la comunicación comercial, las cam-

pañas electorales y de bien público. En ella, hay siempre un mensaje, una transmisión de información, que se caracteriza, respecto de otras clases de comunicación, porque está cargado de significado y se concentra en captar la atención del auditorio.

En este sentido, es importante tener en cuenta la intencionalidad o finalidad originaria como elemento que permite el acto comunicativo se establezca al servicio de dicha intencionalidad, y a partir de ella se ordenan los diferentes elementos intervinientes en la elaboración del discurso. Son diversas las situaciones cotidianas en las cuales la comunicación persuasiva se convierte en un elemento fundamental: en el trabajo, al dirigirse a los compañeros, con clientes, con los supervisores, con colaboradores para aunar esfuerzos, para conseguir alguna información pertinente y de utilidad al entorno.

Es importante destacar, el tipo de mediación de conflictos que prevalece en una institución va a estar determinada por la dinámica asumida en dicho conflicto, encontrándose teóricamente un proceso de mediación entre la oposición, incompatibilidad, cognición, intenciones, comportamiento y resultados, refiriendo Guillén y Guil (2000) como una estructura de la dinámica de mediación del conflicto, que va a depender de la situación en la cual cada uno resulte más apropiado, a expensas de cómo se genere y la solución necesaria, ya sea integrativa, complaciente, de dominación, evitativa o comprometida.

La situación planteada, pudiera servir de marco de referencia para explicar la comunicación persuasiva y la mediación de conflictos organizacionales en los programas académicos de las universidades experimentales, instituciones que presentan actualmente un momento de reorganización filosófica, gestión y estructura funcional, lo cual ha generado, de acuerdo a observaciones realizadas conflictos

organizacionales, pudiendo afectar el equilibrio institucional, dando paso a estructuras de aparente dominación y complacencia que en nada favorecen la misión y visión académica-administrativa de la institución.

En tal sentido, exponen Guillén y Guil (2000), que la comunicación persuasiva puede ser una herramienta importante para ganar capacidad de liderazgo e inducir al personal hacia las metas colectivas ganando confianza y aprovechando la energía interior que se traduce en voluntad, optimismo y compromiso.

## **2. Comunicación persuasiva**

La comunicación persuasiva según Guillén y Guil (2000: 71) es “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.

### **2.1. 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 efecto, 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.

**Credibilidad del comunicador:** Los gerentes que logran comunicarse realmente con sus equipos de trabajo presentan una serie de características que les hacen más fácil el camino para lograr que sus seguidores trabajen por las mismas metas en lugar de desarrollar el interés egoísta a corto plazo, por los logros y la autorrealización en lugar de la seguridad del empleo. A continuación, se describen los más importantes para lograr la comunicación persuasiva:

Para Guillén y Guil (2000: 89), es la capacidad de transmitir confianza ante un mensaje, por lo que se debe reconocer como la forma común en que se presenta un orador lleva a enfocar sólo sus características personales y en muchos casos se desatiende, su capacidad de persuadir, considerando que no es sólo una función de sus características personales sino también de su posición o status, de la naturaleza de la comunicación, del contexto en el cual se presenta, de su relación con el oyente y aún de las características del oyente.

Los directores responsables de información asocian la credibilidad del comunicador a la profesionalidad: liderazgo de grupo; saber dirigir y cohesionar a los miembros de su equipo; sentido común para saber discernir lo importante de lo secundario; contextualización para relacionar lo nuevo con lo pasado; competencia verbal en el uso de la palabra; y versatilidad para adaptarse a distintos géneros, a la introducción de las nuevas tecnologías.

Para el receptor, una de las variables de la credibilidad es la honestidad profesional, que no tome partido por ninguna de las partes en litigio, que sea independiente. Hoy la palabra portadora de credibilidad es la del comunicador y en nuestro sistema mediático se ha de intentar definir al comunicador a través de unos parámetros definidos.

En tal sentido, se infiere que es evidente que la credibilidad del comunicador es una forma común, que caracteriza al orador para llevar a enfocar no solo sus características personales sino también su posición o estatus, considerando la naturaleza de la comunicación; el contexto en el cual se presenta dicha relación con el oyente y aún de las características del oyente.

**Atracción por el comunicador:** Es razonable suponer que una persona que gusta del comunicador o que siente respeto hacia él será fácilmente influida por éste. Esta característica se puede predecir, según Guillén y Guil (2000) tanto a través de la teoría del intercambio como por la resolución de conflicto. La teoría de la consistencia, propone que un estado de equilibrio existe cuando todas las tres relaciones posibles entre dos personas y un objeto son positivas y las otras dos son negativas.

Esto se traslada a la gestión del director en las instituciones universitarias, quien hace esfuerzos por atraer la atención, pero sin darse cuenta, puede establecer lazos de rechazo, que hace cada vez más difícil la acción persuasiva a través de la comunicación. De esta manera, ésta va a depender de múltiples factores entre los que se encuentran la aceptación de la comunicación y el sujeto que la ejerce. Se deduce de la opinión de los autores mencionados, que en las instituciones educativas se generan tensiones al decidir valorar positivamente o

de manera contraria una decisión o cuando ésta requiere ser erradicada.

Es importante destacar, el hecho de que la comunicación persuasiva es de uso común en las instituciones educativas y que dicho esfuerzo se hace más efectivo, dependiendo de la credibilidad y respeto de quien la emite, ya que el director en las instituciones universitarias encuentra en la comunicación persuasiva un factor fundamental que pudiera ser utilizado para legitimar su actuación e inducir a las personas para que minimicen los conflictos a través de la negociación.

**Interacción:** La interacción es un proceso y capacidad de los seres humanos para compartir, bajo ciertos parámetros, pero apoyado en la comunicación. Al respecto, Quinn y otros (1997: 225) señalan que “las personas al interactuar desempeñan diferentes papeles, fallan en dar o recibir buena retroalimentación, forman estereotipos y proyectan sus propios puntos de vista sobre los demás”.

Esta condición en particular tiene menos que ver con los malos entendidos que con las formalidades que se interponen para una comunicación y cooperación sincera y abierta. Para un directivo de un programa universitario esto significaba ser autoritario y aparentar tener control, manteniendo una actitud de respeto. Según Dürsteler (2003), la interacción es un elemento clave en la adquisición de conocimiento. Depende básicamente de dos factores: tiempo y control. En este artículo consideramos la importancia del primero. El tiempo, en cualquier caso, es un elemento importante de la interacción que hay que sintonizar con las constantes humanas de asimilación y reacción a los sucesos temporales para evitar

Interacción es la “acción recíproca entre dos o más agentes”. En el plano informacional, que es el que nos interesa, la interacción es un aspecto esencial. Es uno de los procesos

básicos mediante el cual se capta información relevante de aquello que nos rodea. Las primeras reacciones de todos los primates ante un objeto nuevo en el entorno son de observación e interacción. La interacción nos permite obtener información desde diferentes perspectivas y es una parte nuclear del aprendizaje. La idea básica de la interacción consiste en cambiar las condiciones del entorno del objeto o agente de nuestro interés para que se nos muestre en otra de sus facetas, posiblemente oculta en el estado actual.

**Intensidad del mensaje:** Robbins (2004) destaca que el principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta.

Sin embargo, el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto. La principal desventaja de la comunicación oral aflora a las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas. Cuantas más personas deban transmitir el mensaje mayor es la posibilidad de que se distorsione.

## **2.2. Construcción del mensaje persuasivo**

La construcción del mensaje persuasivo tiene su razón de ser por la naturaleza social de la comunicación, de la cual 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 interactuantes donde están inmersos com-

ponentes racionales y emocionales de manera aislada con interacción en las respuestas que se dan o se esperan de la comunicación.

**Evidencia:** Castelló (2002), indica que la evidencia o fuente, en el proceso de persuasión, hace referencia al comunicador o emisor del mensaje y se considera la variable más importante de persuasión. La influencia del emisor es un aspecto decisivo en el logro de una influencia eficaz de los informadores sobre los destinatarios. Quien emite el mensaje debe valorar el grado de experiencia, sinceridad, atractivo, semejanza con el receptor y nivel de poder. El mensaje debe tener la capacidad movilizadora de conseguir alcanzar el contenido en sí del mensaje, es por eso que debe recurrir a factores motivacionales para el condicionamiento de las personas.

El mensaje presenta una serie de argumentos a favor o en contra de un objeto, tema o personas. Existen dos tipos de mensajes, racional y emocional. El primero, hace referencia a proporcionar argumentos con datos y evidencias avalados para apoyar el mensaje. Se rige por el pensamiento lógico, actúa por argumentación. La vía racional pretende convencer, es decir, ofrecer razones o argumentos que lleven al persuadido a asumir el punto de vista del persuasor. Una persona que agrada desde los parámetros del pensamiento lógico es una persona que convence por su forma de pensar o de actuar. Una persona que agrada desde los parámetros del pensamiento asociativo es, por ejemplo, una persona cuyo físico recuerda, de manera consciente o inconsciente.

**Organización del mensaje:** Según Guillén (2000), dejan claro que el comunicar crea un espacio donde median una gran cantidad de argumentos a favor de lo que se comunica o rechaza cualquier sugerencia que puede generar limitaciones. Esto deja claro que la organización del mensaje es fundamental para

lograr el propósito del comunicador, y va a estar determinado por la amplitud de contenido del mensaje encontrado que cuando la comunicación es con fines académicos y administrativos como el caso de las instituciones universitarias, donde la organización del mensaje es necesaria, entendida como la capacidad de quien comunica para ordenar los contenidos de manera persuasiva, es decir, primero aquellas que permiten dejar claro la misión institucional y deberes en cada uno, para luego ir integrando otros que permiten ir reforzando el contenido inicial.

**Apelación al miedo:** La apelación al miedo, según señala Guillén (2000: 99), “es una condición o influencia que se desprende de la comunicación persuasiva”. Mientras más fuerte sea el mensaje amenazante, mayor será el cambio y pone en duda que el temor actúa como un impulso que motiva al oyente a aceptar el proceso de influencia, sin ser corroborado por los últimos datos.

Tal como señala Abreu (2004), desde la segunda guerra mundial, psicólogos y estudiosos de la comunicación han efectuado estudios para verificar la eficacia de las apelaciones de miedo. Algunos han criticado la conceptualización de los estudios y otros la metodología usada, pero, en general, es aceptado que con los demás factores iguales, mientras más atemorizada esté una persona por una comunicación, más probablemente tomará acción preventiva positiva.

**Lenguaje dogmático:** Al referirse al lenguaje, Indican Bateman y Snell (2001: 532 y 533), que “la comunicación es la transmisión de información y significados de una persona a otra, a través del uso de símbolos compartidos”. Según el autor, la comunicación se presenta como un intercambio de información, a través del cual las personas le asignan significado a las ideas, contextualizándolas a

partir de referentes que la hacen significativa y de interés. La comunicación según Quinn (1997: 215) significa “intercambio de información, hechos, ideas y significados”.

Establece Yance (2000), que la utilidad de la lingüística radicarán en que es evidente que las cuestiones lingüísticas interesan a todos cuantos “historiadores, filólogos, entre otros”, tienen que manejar textos. Más evidente todavía es su importancia para la cultura general: en la vida de los individuos y de las sociedades no hay factor tan importante como el lenguaje.

Por lo tanto, el director académico hace uso de esta condición: el discurso, sin embargo, ya sea que hable o escriba algo, debe considerar los antecedentes del receptor para ajustar su lenguaje. Cuando usted recibe un mensaje, no suponga que entiende lo que el hablante pretende decir. Esto puede explicarse con el caso de las instituciones universitarias donde mientras más sencillo sea el vocablo da entender que comprenden lo que se les dice; esto no necesariamente significa que están de acuerdo.

Fundamentalmente, en muchos casos, en los contextos universitarios para mantener las condiciones sociales trata de no utilizar o hacer imperativo el no directo y utiliza otras formas más sutiles para mostrar su desacuerdo. Sin embargo, la ética universitaria demanda actuar con sinceridad para no introducir percepciones diferentes y erradas que puedan afectar su gestión administrativa y académica, la cual implica el manejo pertinente de dichas áreas de interacción.

### **3. Análisis y discusión de resultados**

En la Tabla I se observa la variable comunicación persuasiva, la cual logró una media aritmética  $x = 1,31$  puntos mayor a  $x = 1,28$  en la dimensión de construcción del mensaje persua-

sivo y menor a  $x = 1,34$  en los elementos del mensaje persuasivo como dimensión. Atendiendo los indicadores, el mayor valor puntaje fue obtenido en atracción por el comunicador con  $x = 1,47$  puntos y el menor valor se refleja en el lenguaje dogmático con  $x = 1,23$ .

En forma general, todas las medias aritméticas obtenidas demuestran, según el baremo establecido, que la comunicación persuasiva de los Directores de Programas de las Universidades Experimentales del Estado Zulia es deficiente en todos sus aspectos, es decir, dimensiones e indicadores expresados en la tabla.

### **4. Lineamientos teóricos para la comunicación persuasiva**

La credibilidad es un acto de confianza que uno deposita en el otro. Procedemos a un acto de fe, creemos en su palabra. En esencia, la palabra sigue siendo el instrumento principal de la credibilidad. Pero ¿la palabra de quién? Del comunicador. Es razonable suponer que una persona que gusta del comunicador o que siente respeto hacia él será fácilmente influida por este. Esta característica se puede predecir tanto a través de la teoría del intercambio como por la resolución del conflicto.

La interacción no permite obtener información desde diferentes perspectivas y es una parte nuclear del aprendizaje. La idea básica de la interacción consiste en cambiar las condiciones del entorno del objeto o agente de nuestro interés para que se nos muestre en otra de sus facetas, posiblemente oculta en el estado actual. La evidencia en la comunicación es la acción de argumentar o fundamentar el discurso en hechos reales o reportes creíbles para quién recibe el mensaje. Por tanto, la búsqueda de los factores que gobiernan la exposición en las comunicaciones persuasivas se han ampliado al examen de otros motivos fuera de la

**Tabla I**  
**Distribución de medias aritméticas de la variable Comunicación Persuasiva por dimensión e indicadores**

Variable	Comunicación Persuasiva							
Dimensión	Elementos del Mensaje Persuasivo				Construcción del Mensaje Persuasivo			
Indicadores	Credibilidad del comunicador	Atracción por el Comunicador	Interacción	Intensidad del Lenguaje	Evidencia	Organización del Mensaje	Apelaciones al Medio	Lenguaje Dogmático
$\bar{x}$ por indicador	1,27	1,47	1,30	1,35	1,49	1,32	1,16	1,23
$\bar{x}$ por dimensión	1,34						1,28	
$\bar{x}$ de la variable							1,31	

Fuente: Basanta y Romero (2009).

búsqueda de información consonante y la evitación del material disonante.

La organización del mensaje persigue el estudio de estímulos que suscitan formas particulares de respuesta, comportamiento claramente observable. En principio, se debe considerar que esta posición ha sido considerada como una concepción simple, directa y mecánica, a través de la cual se piensa comprender y por medio de esa comprensión manipular la conducta humana (el estímulo y la respuesta).

### 5. Consideraciones finales

Al identificar los elementos de la comunicación persuasiva desarrollados por los directores de programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, se obtuvo que tanto la credibilidad, el atractivo como la interacción son elementos desarrollados por los directores en su comunicación persuasiva.

Al analizar la construcción del mensaje persuasivo de los directores de programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, se concluye que en este proceso se hace uso de las evidencias, se organiza el mensaje, se apela al miedo, se utiliza un lenguaje dogmático y se intensifica el men-

saje mediante el rumor y la retroalimentación. Por tanto, la comunicación empleada por este directivo es persuasiva.

Al describir el proceso de mediación de conflictos presentes en los programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, se tiene que inicia en la oposición e incompatibilidad, muchas veces provocada por los directivos, cuando las decisiones del grupo no los benefician, aun cuando se fundamentan en el control de la cognición, las intenciones, el comportamiento y los resultados, para solventar los conflictos.

Al explicar el tipo de mediación aplicada por los directores de programas de las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, resultó que tanto la mediación intrapersonal, como la interpersonal, la intragrupal y la interorganizacional, son empleadas por ellos para controlar las situaciones de conflictos en la organización.

Al establecer la relación entre la comunicación persuasiva y la mediación de conflictos en las Universidades Experimentales, se comprobó la existencia de una relación alta y positiva de un 0,85 entre ambas variables que indica: Mientras mejor sea la comunicación persuasiva, mejor es la mediación de los conflictos organizacionales.

## **Bibliografía citada**

- Basanta, Gustavo (2007). **Comunicación Persuasiva de Directores de Programas y Mediación de Conflictos Organizacionales en Universidades Nacionales Experimentales**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación, Mención: Gerencia. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- Bateman y Snell (2001). **La credibilidad del comunicador en el nuevo contexto tecnológico**. Congreso La Era Digital. Barcelona, España.
- D'Ambra (2000). **Las nuevas técnicas de comunicación**. Editorial de Vecchi. Barcelona, España.
- Dürsteler, Peter. (2003). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Distribuidora Escolar. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández, Israel (2000). **Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos**. El clima escolar como factor de calidad. Nancea, S.A. Editores. Madrid.
- Guillén y Guil (2000). **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. España. Editorial McGraw Hill. España.
- Medina, Antonio (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.
- Morón y Goldstein (2002). **Dirección General**. Disponible en: [www.quadraquinta.org](http://www.quadraquinta.org). Consulta: octubre de 2007.
- Paéz, Carlos (2006). **Gerencia de Acción**. Disponible en: [jpaez@posgrado.uc.edu.ve](mailto:jpaez@posgrado.uc.edu.ve). También publicado en: [pymesdominicana.com](http://pymesdominicana.com)
- Pérez, Ricardo (2005). **Estrategias de Comunicación**. Segunda edición. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Posner, Paúl (2002). **El directivo como gestor del aprendizaje escolar**. Editorial La Muralla, S.A.
- Quinn, Frank (1997). **Estrategias de Comunicación Asertiva**. Segunda Edición. Editorial Dossat. Madrid, España.
- Yance, Luis (2000). **Importancia de la Lingüística en la Función Social del Lenguaje**. Instituto Superior de Ciencias Médicas. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana, Cuba.