



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



La interacción comunicativa como herramienta para el desarrollo gerencial en la etar general “manuel manrique”

Autor: Licda. Mayra A. Padrón H.

C.I. 14.613.947

Tutora: MSc. Alexandra Ortiz

C.I. 10.724.122

Marzo de 2015



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



**LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL
DESARROLLO GERENCIAL EN LA ETAR GENERAL “MANUEL
MANRIQUE”**

Autor: Licda. Mayra Padrón

Proyecto de Trabajo de Grado Presentado
ante la Dirección de Estudios de Postgrado
de la Universidad de Carabobo, para optar
al Título de Magíster en Educación,
Mención Gerencia Avanzada en Educación.

Marzo de 2015



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA PRINCIPAL PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ETAR GENERAL “MANUEL MANRIQUE**. Presentado por: Licda. Mayra Padrón para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Valencia, Marzo 2015

DEDICATORIA

La culminación y logro de esta meta la dedico de corazón a:

A Dios Todo Poderoso por ser el ser supremo que ilumina mis caminos y me da esa fuerza que necesito para seguir adelante, por darme la vida y el aire que respiro, por entregarme esas ganas de luchar proporcionándome todas las cosas y seres queridos que tengo y por permitirme alcanzar todas las metas propuestas en la vida.

A mi madre y a mi padre, los seres que más adoro, quiero y amo, ellos, que son tan grandes y que tienen mucha importancia en mi vida, por ser quienes siempre me ha brindado su ayuda, confianza y cariño.

A mis hermanos, para servirles de fuente de inspiración y ejemplo a seguir, demostrándole que con esfuerzo y dedicación podemos alcanzar todo lo que nos proponemos en la vida con mucho amor y perseverancia.

A mis profesores y amigos por apoyarme y orientarme cada vez que los necesité, siendo fuente de conocimiento en el transcurso de mi carrera.

A todas aquellas personas, que me quieren y que siempre han creído en mí, me han apoyado y que de una u otra manera comparten con alegría mi triunfo.

A todos con mucho Cariño

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceras y profundas palabras de agradecimiento van dirigidas muy especialmente:

A Dios, porque me acompaña en cada instante e ilumina cada día de mi vida.

A la máxima casa de estudios *Universidad de Carabobo*, donde adquirí la excelente preparación para ejercer la docencia.

A mis Padres quienes me dieron el ser, la crianza especial, moral, digna y sobre todo responsable.

A todos los Profesores, que tuve durante mi formación, por la colaboración brindada en todo momento.

A mis compañeros de estudios, por el asesoramiento y la ayuda prestada para culminar este trabajo.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera estuvieron involucrados en todo este proceso.

Gracias a todos

INDICE GENERAL

	Pág
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Conceptuales.....	15
Bases Teóricas.....	30
Bases Legales.....	36
Operacionalización de Variables.....	39
III. MARCO METODOLÓGICO.....	40
Tipo y Diseño de Investigación.....	40
Población.....	41
Muestra.....	41
Técnica e instrumento de Recolección de la Información.....	41
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	42
IV. ANALISI E INTERPRTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	44
Presentación de los Resultados.....	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones.....	59

Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	69
A- Instrumento de Recolección de Datos.....	71
B- Cartas de Validación del Instrumento.....	73
C- Confiabilidad del Instrumento.....	75

LISTA DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Operacionalización de Variables.....	39
2	Tipos de comunicación.....	46
3	Medios de comunicación.....	49
4	Principios de gerencia.....	51
5	Habilidades.....	53
6	Funciones gerenciales.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Tipos de comunicación.....	47
2 Medios de comunicación.....	49
3 Principios de gerencia.....	51
4 Habilidades.....	54
4 Funciones gerenciales.....	56



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



LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA
PRINCIPAL PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ETAR
GENERAL “MANUEL MANRIQUE”

AUTORA: Licda. Mayra A. Padrón H

TUTORA: Msc. Alexandra Ortiz

AÑO: 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta Principal para el Desarrollo Gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”. La investigación se sustenta en la teoría de la acción comunicativa de Habermas y la teoría del desarrollo organizacional de Mc. Gregor. Se trata de un estudio de campo, de nivel descriptivo y diseño no experimental, ubicado en la línea de investigación Acción Comunicativa del Docente, cuya temática es Interacción Comunicativa en la gerencia de las instituciones educativas. La recolección de los datos se obtuvo directamente de los sujetos investigados en la realidad donde suceden los hechos (datos primarios); la población 67 docentes y a muestra 30. La información se recolectó utilizando un cuestionario con preguntas cerradas y varias alternativas de respuesta Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N). Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de tablas de frecuencia estadística y gráficos de barras. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable mejorar la interacción comunicativa para que se posibilite que los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

Palabras Clave: Interacción Comunicativa, Desarrollo Gerencial.

Área prioritaria de UC: Educación

Área prioritaria de FACE: Gerencia Educativa

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Sub temática: Desarrollo gerencial



**UNIVERSITY OF CARABOBO FACULTY OF
SCIENCES OF THE EDUCATION MANAGEMENT OF
POSTGRADUATE MASTER'S DEGREE
MANAGEMENT ADVANCED EDUCATION**



**THE COMMUNICATIVE INTERACTION AS A TOOL FOR
MANAGEMENT DEVELOPMENT PRINCIPAL IN THE GENERAL ETAR
"MANUEL MANRIQUE"**

Author: Licda. Mayra A. Padrón H

Tutor: Msc. Alexandra Ortiz

Year: 2015

ABSTRAC

This research aims to analyze the communicative interaction as a main tool for management development at the General E.T.A.R. "Manuel Manrique". The research is based on the theory of communicative action of Habermas and the theory of the organizational development of Mc. Gregor. It is a study field, descriptive and non-experimental design, located in the communicative action of the teacher research, whose theme is communicative interaction in the management of educational institutions. The data collection was obtained directly from investigated subjects in the reality where are the facts (primary data); 67 population teaching and to sample 30. Information was collected using a questionnaire with closed questions and several alternatives always (S), some times (AV) and never (N) response. The data obtained were analyzed and displayed through tables of statistical frequency and bar charts. The results of the diagnosis threw that communication used in the institution is not effective, It is therefore essential to improve the communicative interaction to enable the members of the institution can work in harmony, cooperate, and interpret needs and activities that can take you to the productivity, quality and sustainability of education, thus improving their work performance.

Key words: Communicative interaction, development management.

Priority area of UC: education priority Area of FACE: management educational
research line: managerial processes in education.

Theme: Management in educational organizations.

Sub theme: Management development

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es una sociedad compuesta por organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos, gerenciar esto ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente en todo tipo de organización humana, pero esta forma de administrar ha llevado consigo una serie de análisis elaborados por distintos autores, con diferentes teorías con el fin de aportar conocimientos que puedan contribuir a los gerentes llevar a cabo las metas de la empresa o institución.

Es importante destacar que toda institución es dirigida por individuos que realizan diferentes actividades, pero para lograr que éstas se ejecuten eficazmente debe mantenerse de alguna forma una comunicación e interacción entre ellos, de manera que se permita estimular el rendimiento, proporcionar un medio para la toma de decisiones, establecer estrategias y planes para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La interacción comunicativa entre las personas es donde se manipula la cultura como principio organización social. Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones, entendidas como procesos sociales cuyos resultados siempre derivan en la modificación de los estados iniciales de los participantes del proceso comunicativo. La interacción además de estar estrechamente relacionada con los procesos de socialización, también se vincula con la comunicación en los entornos educativos, así que la forma que los actores en la comunicación construyen su diálogo.

En este sentido, la Escuela Técnica Agropecuaria General “Manuel Manrique”, institución educativa destinada a la formación académica de los estudiantes desde el 1ero hasta el 6to año de Educación Media Diversificada, evidencia una débil interacción comunicativa entre los diferentes miembros que forman parte de su estructura organizativa, pues se percibe la falta de un todo interdisciplinario

encargado de fusionar las antiguas prácticas comunicacionales con las nuevas posibilidades que hay en la actualidad.

Por tal razón, el propósito de la presente investigación se centra en Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta Principal para el Desarrollo Gerencial en la Escuela Técnica Agropecuaria General “Manuel Manrique” porque resulta interesante estimar el mérito de establecer interacciones comunicativas que permita la consecución de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación está estructurado en cinco (5) Capítulos. El Capítulo I: El Problema, contenido de: Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcances y Limitaciones; igualmente se presenta el Capítulo II, Marco Teórico, en el cual se evidencian los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables; seguidamente se encuentra el Capítulo III, que involucra el Marco Metodológico que contempla el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad; para desarrollar luego el Capítulo IV, referido al Análisis de los resultados, para luego desarrollar las conclusiones y recomendaciones, referencias, anexos.

CAPÍTULO

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Debido a la velocidad con la que se mueve el mundo de la tecnología y la rapidez con la que se difunde la información en el siglo XXI, la nueva gerencia enfrenta constantes cambios, por lo que es indudable la necesidad de contar con gerentes proactivos, poseedores de grandes conocimientos en cuanto a herramientas como la interacción comunicativa, adaptados a la realidad competitiva del presente, en donde la calidad y la productividad sean consideradas ventajas significativas que diferencian entre sí a las diversas organizaciones. En otras palabras, el gerente de hoy requiere de competencias cognitivas, funcionales y operativas que lo conviertan en un agente de cambio capaz de gestionar el conocimiento sobre la base de la interacción comunicativa y la relación dialógica, pues de lo contrario, la organización correría el riesgo de quedarse rezagada y poner en juego su supervivencia en el tiempo y en el espacio.

Tomando esto en consideración, puede observarse que las instituciones educativas han estado presentando ciertas barreras comunicacionales, pues actualmente, el trabajo en equipo ha disminuido; el personal que forma parte de estas organizaciones no están perfectamente compenetradas e informadas, y el gerente no canaliza una interacción comunicativa que permita establecer un diálogo entre todas las partes, que facilite conocer cada una de las necesidades presentes en las diferentes áreas que conforman las instituciones educativas, generando falta de información, errores en los diversos canales de comunicación, incidiendo así a un bajo rendimiento, productividad y eficacia organizacional. En el caso de las organizaciones educativas, cuyo fin es educar y preparar estudiantes académicamente para que sean futuros profesionales, este fenómeno resulta aún más preocupante, ya

que resulta inherente a la interacción comunicativa entre las personas, y la cultura como principio organizador de la experiencia humana.

Chiavenato (2005), sostiene que “la comunicación puede entenderse como la interacción mediante la que gran parte de los seres vivos acoplan sus conductas frente al entorno” (p.102). Por tanto, se entiende como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria.

De tal manera, la interacción comunicativa es un proceso de organización entre sujetos que actúan en el lenguaje en un proceso de constante aprendizaje recíproco a través de los mensajes e informaciones que intercambian. La interacción es el canal que permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, en tanto que cubren sentidos en su experiencia de ser sujetos del lenguaje. Al respecto, Black y Synan (2010), sostienen que: “interactuar, es formar redes de acción comunicativa, es decir, formalizar el lenguaje por medio de la acción discursiva actuando como observadores y no como actores. En cierta forma, la interacción y la comunicación en red se resignifican la una a la otra por medio de la acción y reflexión de los sujetos en esa misma red”. (p.84).

En el ámbito venezolano, el sistema educativo ha venido experimentando cambios en los últimos años, que han repercutido negativamente en el desarrollo gerencial de las diversas instituciones educativas; actualmente, puede comprobarse que aspectos como la comunicación, la interacción e interrelación no sólo son una gran preocupación para profesores, educadores, directores, y gerentes educativos en general, sino que tienen una gran vigencia y demanda de estudio, pues existen deficiencias en la interacción personal y laboral, impidiendo las diversas relaciones propias del aula y de la institución en pleno. Así, la socialización deber objetivo primordial y uno de los fines principales de la educación que se adquiere a lo largo

de un proceso complicado y laborioso, en el que la escuela y los maestros deben dar sus mejores esfuerzos, para formar personas de alta valía y coherencia personal e individual, pero con amplias y positivas repercusiones para el medio social en el que convive con otros.

Considerando lo anterior, se evidencia que el proceso educativo en Venezuela necesita de una interacción comunicativa eficaz, ya que cualquier relación personal afecta decisivamente a los sujetos intervinientes, considerando el esfuerzo relacional en diversas situaciones generadas en las diferentes áreas de trabajo. Esta interacción acontecida en las organizaciones escolares, viene determinada por el sentido de la propia tarea que concierne a los sujetos que forman parte de estas instituciones, en cuanto a la falta de interrelación e interacción social y comunicativa que viene determinada por la incidencia del entorno próximo en el que se desarrolla, por la estructura socio-organizativa del centro.

Por tanto, debe existir interacción comunicativa positiva e idónea, que permita a los actores educacionales desarrollarse personal y laboralmente dentro de las mismas. Al respecto, Terry y Franklin (2009), sostienen que “el sentido vital del concepto de interacción comunicativa dentro de la organización, es la transmisión de información desde y hasta todos los niveles. Así, sea cual fuere el tamaño de la organización, es elemental el establecimiento de canales adecuados para que la información fluya en las direcciones adecuadas de forma clara y con la máxima rapidez”. (p.35).

De tal forma que, esta interacción supone, no solo transmitir una información sino también tener la seguridad de que ella ha sido comprendida en su auténtico significado y motivación; es decir, el receptor ha de entender lo que ha de hacer, cómo ha de ejecutarlo y por qué, al tiempo que el gerente debe conocer de las posibles dificultades y demás circunstancias que condicionan su cumplimiento y en qué forma ha de emitirla para que sea aceptada con mayor disposición. En este sentido, Chiavenato (2005), sostiene:

La interacción comunicativa es una actividad que cumple dos propósitos principales: (a) Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, (b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. (p.136)

Está claro que, la comunicación es base fundamental de cualquier proceso organizacional, principalmente aquellos que se desarrollan en el ámbito educativo. De hecho, en este nuevo milenio se asume el binomio educación – comunicación como mediador institucional, mediador cognoscitivo, y mediador social. Así, en todos los niveles organizacionales de las instituciones educativas, desde los directivos, administrativos, docentes, obreros y miembros de la comunidad escolar, necesitan de una óptima interacción y flujo comunicativo para que las actividades se desarrollen en un clima favorable en beneficio de los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí se tienen lugar.

Considerando lo anterior, más específicamente en las instituciones educativas que se encuentran geográficamente el estado Cojedes, se ubica la Escuela Técnica Agropecuaria “General Manuel Manrique”, del Municipio San Carlos, institución educativa destinada a la formación académica de los estudiantes desde el 1ero hasta el 6to año de Educación Media Diversificada, cuyos estudiantes obtienen un grado de técnico medio, lo cual les faculta para insertarse directamente en el mercado laboral, pues su conocimientos les hacen capaces de realizar las labores inherentes al grado obtenido.

En dicha institución, se observa una dinámica adaptada al entorno en donde se desenvuelven los miembros de la organización educativa. En la misma, se trabaja bajo un modelo curricular innovador, pensado en la formación a través de proyectos, partiendo del saber, el convivir y el ser, priorizando los valores intrínsecos de la sociedad venezolana. Estos proyectos buscan satisfacer los requerimientos de los perfiles profesionales que allí se desarrollan, contextualizándolos al desarrollo endógeno de la región y las exigencias del país y el mundo, organizando e

impartiendo los conocimientos a través de una interacción dialéctica dada por la triada Perfil Profesional – Proyecto Formativo – Áreas del Conocimiento.

Este modelo instruccional implica la interacción de estudiantes, docentes, administrativos y comunidad en general, comprometiéndolos, vinculándolos y acercándolos a la realidad del contexto y a las áreas de interés dentro del currículo establecido. De esta forma, puede visualizarse que en el proceso gerencial dentro de la ETA “General Manuel Manrique” se articulan las relaciones entre los diferentes actores organizacionales:

- Estudiantes de la institución.
- Docentes, como encargados de conducir el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Investigadores, que prestan apoyo técnico y conceptual a los procesos que allí ocurren.
- Beneficiarios, interesados en el desarrollo y utilización de los técnicos.
- Recursos, ya sean funcionarios o voluntarios de las organizaciones promotoras del desarrollo local.

En función de estas relaciones, se establece una indudable y obligatoria interacción comunicativa, que permita el correcto desempeño y desarrollo de las actividades dentro de la institución. Sin embargo, y a pesar de la premisa comunicacional, se evidencia cierta carencia de interacción comunicativa entre los diferentes miembros que forman parte de su estructura organizativa, pues se percibe la falta de un todo interdisciplinario encargado de fusionar las antiguas prácticas comunicacionales con las nuevas posibilidades que hay en la actualidad.

Al presentarse esta situación, suele ocurrir una transmisión inadecuada y confusa de información, generando que las actividades y tareas que ejecutan cada uno de los miembros del personal docente y administrativo, no estén adecuadamente realizadas, reflejándose esto en la ineficiencia e ineficacia de las actividades

planificadas y ejecutadas por esta gerencia y en consecuencia en los servicios que presta esta institución.

Esta situación afecta enormemente a todos los procesos organizacionales que deben ocurrir de manera eficaz y eficiente dentro de la institución, y debilitan la consecución de los objetivos planteados y los resultados obtenidos en el transcurrir de la actividad académica propia de cualquier organización escolar.

Es imprescindible, por tanto, saber gestionar el conocimiento y el talento humano de la E.T.A.R. “General Manuel Manrique”, cuando el funcionamiento organizacional está basado en las competencias individuales y el conocimiento total de la misma los resultados son negativos; sin embargo, cuando la organización funciona sobre la base de verdaderos equipos cohesionados, su conocimiento total es significativamente superior, debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto sinergia que surge entre ellos.

Por esta razón, es imprescindible que la interacción comunicativa forme parte de las herramientas de esta institución educativa, sin ella, no se puede intercambiar ideas ni experiencias; aunado a ello sirve de aporte para la creación de un sistema general que permita controlar y orientar las comunicaciones interpersonales en pro del fortalecimiento del capital humano y el desarrollo gerencial, que permita la consecución de objetivos comunes entre todas las partes que conforman la institución.

A tal efecto, el siguiente proyecto de investigación tiene como propósito analizar la interacción comunicativa como herramienta principal para el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”, por lo que se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se da actualmente el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”?

¿Cuáles son los factores internos que influyen en el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”?

¿Permitirá la interacción comunicativa potenciar la eficiencia para el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta Principal para el Desarrollo Gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”

Objetivos Específicos

- Describir el desarrollo gerencial actual en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”
- Identificar los factores que influyen en la interacción comunicativa en la institución.
- Determinar la importancia de la interacción comunicativa en el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”.

Justificación

Resulta de gran importancia la investigación planteada, puesto que deja ver claramente que la interacción comunicativa contribuye al desarrollo gerencial en las instituciones educativas, pues permite a la dirección de las mismas conocer realmente el conjunto de valores que aportan los distintos colectivos de personas que la conforman y así prepararse para el futuro, no sólo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también desde el conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige. Una institución inteligente es una

institución de aprendizaje, que promueva la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas, unificar los objetivos y los significados de la comunidad que la integra, mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción de razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de las instituciones.

Al aplicar este contexto en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”, con miras al crecimiento y desarrollo gerencial, permitirá que se logre identificar su funcionamiento organizacional con principios de calidad, en perfecta armonía con todos los factores que intervienen en el proceso y sobre todo satisfaciendo completamente las necesidades y exigencias de los miembros de la institución, lo que incrementará vertiginosamente la cantidad de innovaciones y estimulará la capacidad de adaptación a los cambios positivos en un ambiente donde impere la interacción comunicativa.

Los aportes de este estudio a las instituciones educativas estarán dirigidos a integrar la diversidad de visiones, de tal modo que todos los miembros se sientan partícipes de una construcción colectiva y se sientan motivados a su común labor, brindar conocimientos e informaciones a cada subsistema institucional conforme a sus funciones específicas, pero también contextualizar la tarea particular en el todo, de tal modo que la misma cobre sentido, reducir dudas y sospechas, es decir, limitar zonas de incertidumbre, el clima interno y la confianza intraorganizacional.

Adicionalmente, el presente estudio pretende servir de antecedente para investigaciones de esta naturaleza que se realicen en el futuro; hacer vinculaciones y análisis entre el deber ser y la realidad de los temas y proyectos que se ejecutan en la actualidad, analizar los aportes hechos en cualquier plano del desarrollo del país, así como su relación con el surgimiento de movimientos actuales donde la educación y los encargados de impartirla deben dejar su posición pasiva y convertirse en sujetos activos de los cambios y transformaciones necesarias en beneficio de la mayoría.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo. El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que se abordan, así como las enseñanzas que se extraigan del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente se tiene que hacer.

Antecedentes de la investigación

Primeramente, Gómez (2009), en su proyecto titulado Interacción Informativa y Comunicativa como Procesos y Resultados de Formas de Vida Colaborativa y Superior en Centros Educativos, la investigación es de carácter descriptivo y se apoya en la elaboración de una propuesta tipo taller. Los sujetos de estudio fueron veinticinco (25) docentes a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario con una escala tipo Lickert. Se utilizó la estadística descriptiva y el análisis cuantitativo. Los resultados permitieron concluir que la noción de interacción informativa y comunicativa interviene como potenciadora y al mismo tiempo como producto en sí misma de relaciones, en ese nivel, es necesario indicar que actualmente pero sobre todo en el futuro la información y la comunicación se redefinirán como un recurso

sustentable no sólo desde el punto de vista de su consideración, aplicación y reflexión en el momento de definir nuevas rutas de saber explicativo, práctico y valorativo.

La investigación anteriormente citada guarda relación con el presente trabajo, pues establece que la interacción comunicativa propicia la relación satisfactoria entre personas, generando información oportuna, que permite el desarrollo eficiente en el ambiente educativo.

Además, Acosta (2010), presentó un estudio denominado Los Procesos Comunicacionales Aertivos y su Vinculación con el Éxito en la Gerencia de las Organizaciones Educativas. La metodología utilizada es un diseño documental apoyado en la revisión bibliográfica. La muestra objeto de estudio se integró por tres (03) Instituciones educativas. Los resultados determinaron que existe la necesidad de establecer una relación directa entre la calidad y el sentido de pertenencia, por lo que se vincula con la fluidez de las relaciones gerenciales que se dan a lo interno de una organización educativa y con los intercambios comunicacionales; ya que en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y entre otras cosas se da la calidad comunicacional a lo interno de la organización.

La relación existente entre el antecedente citado y el presente proyecto de investigación radica en que los procesos comunicacionales son muy importantes, ya que ellos son potenciadores de cambios y de escenarios empáticos, garantizan las buenas relaciones a lo interno de la organización, ayuda a que se dé el proceso de comunicación eficaz, y sobretodo garantiza la armonía, ya que se toman las decisiones que favorecen el trato interpersonal y el desarrollo institucional, dando como resultado instituciones con equipos de alto rendimiento

Asimismo, Zamora (2010), presentó un estudio denominado: Interacción Comunicativa en los Procesos Educativos de la Escuela Normal N° 1 de Toluca, en esta investigación se analizaron los procesos de comprensión de la interacción

comunicativa dentro del aula normalista. El espacio y nivel de estudio, se desarrolló en el nivel de Educación Superior, en una Escuela Normal, la población objeto de análisis se integró por 261 alumnos normalistas y 35 docentes que impartían clase en la licenciatura; siendo en ambos casos el universo total de la población.

Los resultados del estudio les permitió corroborar que es necesario que en las interacciones al interior de las aulas de la institución formadora de docentes se distinga la relación entre personas (entendimiento, maestro- alumno) y la relación entre personas y contenidos (conocimiento, maestro –contenido, alumno – contenido). Concluye que la interacción comunicativa es esencial para llevar a cabo con eficiencia los procesos educativos en la institución pues ella hace posible el lenguaje entre dos o más sujetos entablen una relación interpersonal, buscando entenderse sobre una situación para poder coordinar de mutuo acuerdo sus planes y con ello sus acciones para la integración social e institucional.

El antecedente ante expuesto, se relaciona con el presente estudio ya que establece que la interacción comunicativa es una herramienta que las personas deben utilizar y sobre todo en el ámbito institucional pues permite el intercambio de informaciones para que en el desarrollo de la acción se proponga un acuerdo, un saber común, o ciertas influencias externas de unos sujetos sobre los otros.

Por su parte, Vargas (2010), presentó un estudio denominado: Modelo Comunicacional del Gerente en la Escuela Bolivariana Cospes. El estudio se orientó hacia el análisis de la realidad del modelo comunicacional del gerente de la Escuela Bolivariana Cospes, Municipio Ospino, Estado Portuguesa, Venezuela. El proceso metodológico se apoyó en el paradigma cualitativo adoptando el método fenomenológico como aquel que facilita el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre.

Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de la información aportada por los sujetos participantes sobre el manejo

del discurso comunicacional por parte del gerente educativo como una trama de su realidad en la organización escolar. Las conclusiones se sintetizan en que el modelo de comunicación está muy relacionado con la concepción de persona que tienen los docentes respecto a su directivo, a los medios de información, al ambiente social y a la percepción del discurso considerado como poco persuasivo, pues no crea identidad y compromiso; al contrario aumenta las diferencias entre los miembros que configuran la vida laboral en la institución.

De ahí que, la investigación antes citada y la actual, guardan relación porque ambas hacen referencia a la importancia de la comunicación como elemento clave que permitirá al gerente alcanzar los objetivos planteados en la institución, obteniendo eficiencia y eficacia en cada una de las actividades planificadas por la gerencia.

Así mismo, Ortega (2012) en su trabajo titulado La Comunicación Como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa YMCA “Don Teodoro Gubaira” La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional de la Unidad Educativa “Don Teodoro Gubaira,” Fue una investigación de tipo descriptivo con diseño de campo. Los resultados demuestran que en la institución hay fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma, debido al conjunto de barreras comunicativas que se evidenciaron en la investigación.

De lo expuesto, es importante destacar que el estudio en referencia, sirve de apoyo a la investigación que se desarrolla desde el punto de vista de interacción comunicativa, el director debe aplicar diferentes técnicas y medios que permitan reorganizar el proceso comunicativo en la institución, de manera de evitar las barreras al momento de transmitir la información.

Ochoa, M. (2013) en su trabajo de grado titulado Comunicación Gerencial como base fundamental del Desarrollo Organizacional en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes . La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional Los Pinos en Tinaquillo estado Cojedes. Se realizó la investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de una investigación de campo de diseño documental no experimental. Se concluyó que existen grandes barreras en la comunicación entre gerente y personal docente, así como un desconocimiento del significado de la comunicación gerencial y desarrollo organizacional..

En relación a lo expuesto, se tiene, que esta investigación de es de gran utilidad al estudio que se desarrolla, dado, que el mismo permite ahondar en un tema tan discutido como es la comunicación gerencial y su importancia dentro de la instituciones educativas.

Bases Conceptuales

Interacción Comunicativa

La interacción comunicativa se refiere al intercambio de información que se lleva a cabo con una o mas personas que se interrelacionan por medio del habla, logrando una interacción mutua que les permita el intercambio de información. Al respecto, García (2009) expresa que la interacción comunicativa “Es cuando se habla con otro y las palabras conllevan un significado y, por ende, se está haciendo uso de un código lingüístico. Esto no sólo se da entre un emisor a un receptor, sino que también la situación puede ser entre dos o más interlocutores” (p.25).

La interacción comunicativa es entendida por su carácter eminentemente social y en ese espacio es donde los seres humanos construyen los sentidos y significados que les permiten establecer acuerdos a través de sus conversaciones. Para que la interacción comunicativa se efectúe, los individuos deben actuar bajo las normas y las

condiciones del contexto conversacional en que dicho intercambio tiene lugar, además de utilizar el código específico que demanda la situación.

De acuerdo a Habermas (2008), “por interacción comunicativa, se entiende a la acción donde dos sujetos capaces de lenguaje y de acción social, entablan una relación interpersonal, buscan entenderse sobre una situación para poder coordinar de mutuo acuerdo sus planes y con ello sus acciones para la integración social” (p.80). En esta interacción, a través de una actitud realizativa, el sujeto se relaciona con algo que ocurre en el mundo objetivo, con algo que es reconocido en el mundo social; o con algo que alter atribuye al mundo subjetivo de ego.

Esta forma de proceder permite el intercambio de informaciones para que en el desarrollo de la acción se proponga un acuerdo, un saber común, o ciertas influencias externas de unos sujetos sobre los otros. Un saber común es un saber que se funda en un acuerdo, donde los sujetos partícipes de la acción aceptan un reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez susceptibles de crítica. El acuerdo representa que los sujetos aceptan un saber cómo válido, intersubjetivamente vinculante.

Así, la interacción comunicativa representa un ángulo de visión sobre qué factores entran en juego para estudiar tanto el proceso como los resultados en la forma en cómo se construye un saber que puede encarnarse en una estructura argumentativa y/o en una estrategia y/o en una acción y/o en un producto, incluso como los seres vivos son en sí mismos un saber definido como proceso y resultado.

Al respecto, Rizo (2007) señala que “en la interacción comunicativa entre las personas es donde se manifiesta la cultura como principio organización social” (p.15). Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones, entendidas como procesos sociales cuyos resultados siempre derivan en la modificación de los estados iniciales de los participantes del proceso comunicativo.

Interacción y comunicación

La interacción además de estar estrechamente relacionada con los procesos de socialización, también se vincula con la comunicación en entornos educativos, así como a la forma en que los actores de la comunicación construyen su diálogo.

Por otro lado, es importante destacar que los eventos de comunicación no están constituidos únicamente por palabras, también el discurso en la comunicación puede presentarse en forma escrita o verbal, al mismo tiempo que puede contener aspectos auditivos, visuales, gestuales (Villasmil, 2005, p. 209).

Tipos de comunicación

La comunicación en entornos educativos, así como la comunicación en general, operativiza tres grandes lenguajes: el verbal, el no verbal y el para verbal. Todos ellos inherentes a la interacción comunicativa.

En este sentido, el **lenguaje verbal** es aquel que utiliza la expresión oral o escrita y que presenta un emisor, un receptor, un mensaje, un contexto, un canal y un código. El lenguaje **no verbal** es aquel que conforma los movimientos de la cabeza, la expresión corporal la orientación de la mirada, el parpadeo, las expresiones faciales, los gestos corporales, etc. Y el lenguaje **para verbal** es aquel que comprende la entonación e inflexiones de la voz, las distancias, la velocidad a la que hablamos, las pausas, la sincronía de los gestos, entre otros. (Torres, 2006, p. 28).

Adicionalmente, en la interacción comunicativa son muy importantes los tres tipos de lenguajes puesto que el lenguaje no verbal y al para verbal se le atribuye funciones de sustitución y contradicción, completar, acentuar... del lenguaje verbal, que ayudan a reforzar, complementar o por el contrario puede dificultar la comprensión ya que, en ocasiones, el mensaje a transmitir puede contradecirse. Tanto es así, que de acuerdo a Rosales (2007), “el fracaso escolar depende de que el alumno tenga un déficit en el dominio de las habilidades básicas (hablar, escuchar, leer y escribir” (p.285).

Medios de comunicación

Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual, en la actualidad existen las redes globales, nacionales, regionales y comunitarias, constituidas por periódicos, revistas, emisoras radiales, canales de televisión y páginas web. Tomado de enciclopedia libre wikipedia (2014).

Memorando

Cer (2012) comenta que el memorando (del latín memorando: algo que debe tenerse en la memoria) es para la Real Academia una comunicación que se usa en la diplomacia, menos solemne que la memoria y la nota, generalmente con firma opcional, en la cual se reseñan los hechos, razones y circunstancias que han de tenerse presentes ante la consideración de un asunto importante o grave. Memorándum refiere a aquel informe en el cual se expone determinada cuestión la cual deberá ser tenida en cuenta llegado el momento de tratar el asunto o cuestión con la cual está relacionado

Características de un memorándum

1. Se redacta en tercera persona.-
2. Se refiere por completo al tema planteado (es específico-exacto).-
3. Utiliza la construcción positiva.-
4. No usa rodeos de palabras.-
5. Las oraciones son directas y claras y cortas.-
6. Funcional y práctico.-
7. Es interno porque circula dentro de la institución.-
8. Y sobre todo es de acción inmediata.-
9. Tratar un solo asunto.-

Clases de memorando

Existen dos clases: 1. Memorando simple. Se utiliza para comunicar disposiciones; remitir, pedir y transcribir documentos; dar a conocer la realización de actividades y la ejecución de tareas y, en general, para informar asuntos diversos de trabajo a un solo destinatario. Se usan dentro de una dependencia y entre dependencias. 2. Memorando múltiple. Se utiliza para hacer conocer disposiciones o cualquier otra información, en forma simultánea, a varios destinatarios

Notificaciones

Notificación es la acción y efecto de notificar (un verbo que procede del latín y que significa comunicar formalmente una resolución o dar una noticia con propósito cierto).

El concepto también se utiliza para nombrar al documento en que se hace constar la resolución comunicada. Por ejemplo: *“Acabo de recibir una notificación de la empresa, en la cual anuncian un recorte de los salarios”*, *“Nunca me llegó la notificación del corte del servicio”*, *“Al leer la notificación que estaba sobre la mesa, Luisa rompió en llanto”*.

La noción de notificación, por lo tanto, está vinculada a una comunicación o un aviso. Al enviar una notificación, una empresa, una organización o una persona pretende dejar asentada determinada resolución que se ha tomado o que se tomará en un futuro. La acción mediante la cual se declara haber recibido una notificación se conoce como *hacer acuse de recibo*. (Copyright red electrónica 2012).

Correo electrónico.

Según la enciclopedia libre Wikipedia (2014) conceptualiza el correo electrónico como un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes (también denominados mensaje electrónico o cartas electrónicas) mediante sistemas de comunicación electrónica. Principalmente se usa este nombre para

denominar al sistema que provee este servicio en Internet, mediante el protocolo SMIP, aunque por extensión también puede verse aplicado a sistemas análogos que usen otras tecnologías. Por medio de mensajes de correo electrónico se puede enviar, no solamente texto, sino todo tipo de documentos digitales dependiendo del sistema que se use. Su eficiencia, conveniencia y bajo coste están logrando que el correo electrónico desplace al correo ordinario para muchos usos habituales.

Oficios

Definicion.DE (2014), expresa que un oficio es, una comunicación escrita que suele estar vinculada a los asuntos de las administraciones públicas. Se trata de un documento que permite comunicar disposiciones, abrir consultas o llevar adelante distintas gestiones.

Reuniones

La enciclopedia libre wikipedía (ob.cit) expresa que reunión es cuando dos o más personas se encuentran para discutir uno o varios temas, a menudo en un ambiente formal. En una organización, las personas de la reunión pertenecen al mismo organismo o institución, ya sea pública o privada, son convocadas mediante un orden del día y los acuerdos adoptados se incluyen en el acta de la reunión.

Importancia de la Interacción Comunicativa dentro del Clima Organizacional Educativo

La importancia de la Interacción Comunicativa viene dada por que ella es vital para el éxito de la gestión en las organizaciones educativas, ya que se convierten en un recurso estratégico para los directivos y para el equipo en general, ya que les permite desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas y aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Las instituciones educativas tienen unos objetivos profesionales prefijados que están enmarcados en la misión organizacional, la cual responde a una visión que en definitiva se convierte en la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones. En este contexto, hablar de la interacción comunicativa, implica entender la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, y esto plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral y social, porque es allí donde tiene razón de ser el intercambio humano, ya que es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación y esto a su vez potencia el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

En el orden de las ideas anteriores hay algunos elementos que dan cuenta de la importancia que reviste la interacción comunicativa, ejemplo claro de ello es concebir a la comunicación como potenciadora de cambios, ya que en la presencia de un ambiente comunicativo propiciador de un clima laboral agradable que permita poner en marcha los ajustes que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro, las organizaciones educativas deben tener sus propias estrategias comunicativas, a través de canales; lo cual le garantizan el dinamismo y fluidez en las respuestas del personal, y sobre todo una verdadera política informativa que le garantice coherencia en las acciones realizadas dentro de la institución con la realidad del entorno.

Otro aspecto que evidencia la importancia de la interacción comunicativa dentro del clima organizacional educativo es concebirlo dentro de la cotidianidad, ya que haciendo este enfoque, la comunicación es entendida como un proceso que se da a lo interno de las organizaciones como una construcción diaria, una experiencia enriquecedora que potencia el desarrollo personal de cada uno de los miembros del equipo, independientemente del lugar que se ocupa en la estructura de cargos. La interacción comunicativa, es entendida como un proceso continuo que debe ser sostenido para garantizar la obtención de las metas, la cobertura de objetivos y el logro de un buen ambiente organizacional, y en este sentido el equipo debe cuidar que

en la misma dinámica practicada en el escenario educativo se cree el espacio y la oportunidad para el intercambio cotidiano.

De acuerdo con lo antes señalado, Trout (2010), plantea que la interacción debe ser asumida por todos los miembros del equipo en la práctica diaria, en las estrategias que se utilicen para la difusión de mensajes telefónicos, notas, memorandos, carteleras, afiches, en los encuentros casuales, en reuniones, en discusiones y reflexiones colectivas como seminarios, talleres, clases, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro, entre otros. Otro elemento que reviste de importancia a la interacción comunicativa es que la misma garantiza las buenas relaciones a lo interno de la organización porque ayuda a que se dé el proceso de comunicación eficaz, y aunque no sea suficiente, esto ocurre cuando el equipo maneja el mismo código.

Al respecto Sayazo (2008), señala que si no se toma en cuenta otros elementos como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo, el proceso de comunicación corre el riesgo de comprometer su eficacia. (p. 57). Se trata entonces de reconocer esto como factor importante a fin de garantizar que las relaciones a lo interno de las organizaciones educativas no se desarrollen sobre rumores y suposiciones que desvirtúen y /o bloquean todo intento de comunicación; ya que de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un monólogo, sin mayor productividad.

La importancia de los procesos comunicacionales también está dada por la propia gerencia de los procesos comunicativos asertivos, lo cual implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Cuando los integrantes del equipo tienen definidas responsabilidades y roles, pueden establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que potencie y retroalimente los diferentes programas académicos y se proyecten y dinamicen proyectos y personas.

En gran medida el gerente educativo junto con su equipo crean y propician el ambiente para la comunicación, lo cual implica la presencia de una dinámica y motivación personal hacia las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca el escenario donde se desenvuelven, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Para este estudio es importante señalar que interacción comunicativa genera calidad en el clima organizacional, queriendo decir con esto, que la calidad del clima organizacional dentro de los ambientes educativos depende del compromiso que el equipo asuma con la organización, en este sentido lo que se espera es un comportamiento orientado por la interacción cooperativista, donde cada una de los involucrados desea ser aceptado y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas personas de la organización.

La importancia de la interacción comunicativa dentro del clima organizacional radica en que ella potencia la posibilidad de eliminar los escenarios donde la empatía no se dé, en tanto que esto trae la falta de escucha, el no interpretar al otro, y el lento pero dilapidante deterioro de la comunicación dentro del equipo, haciéndose presa fácil de agentes desestabilizadores, pues el ser humano como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, protección y desarrollo.

Gerencia

De acuerdo a González (2008), la gerencia es “un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados”. Para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica.

Principios de la Gerencia

Fayol citado por González (2008), expresa que intenta resumir toda su dilatada experiencia en lo que se conoce como los principios generales del gerenciamiento que son agrupados en 14 categorías. Dichos principios son:

1. La división del trabajo. A través de la especialización las personas pueden llegar a tener un grado mayor de experiencia y por lo tanto ser más productivas. El propósito de la división del trabajo es producir más y un mejor trabajo con el mismo esfuerzo. La división del trabajo puede tener sus límites que tanto la experiencia del gerente como su sentido de proporción debe saber ameritar.
2. Autoridad. Los superiores tienen la atribución de emitir órdenes y directivas, asumiendo la responsabilidad inherente a las mismas, y tienen el poder de conseguir obediencia. Fayol realiza una distinción entre la autoridad gerencial que es derivada de la posición, y la autoridad personal del gerente que está compuesta de su inteligencia, experiencia, valores morales, habilidad de conducción, su historia de servicios, entre otros.
3. Disciplina. Aquí Fayol hace mención a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo.
4. Unidad de mando. Fayol llega a afirmar que en caso de violar la norma de que cada empleado debe recibir órdenes solamente de un superior, los riesgos son enormes y los enumera: la autoridad se debilita, la disciplina está en riesgo, el orden es reemplazado por disturbios y la estabilidad está amenazada. Finaliza esta sección señalando que en todo tipo organizacional presente en la sociedad, en industria, en el comercio, en las fuerzas armadas en el Estado e incluso en el hogar, un “doble mando” ha de ser una fuente perpetua de conflictos.
5. Unidad de dirección. Es necesario que todo el personal comprometido con las mismas actividades debe tener los mismos objetivos y respondiendo a un

único plan. Aquí Fayol pone bien en claro que la unidad de dirección es condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir.

6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales. La actividad de gerenciamiento debe incluir dejar bien en claro cuáles son los objetivos organizacionales y como alcanzarlos.
7. Remuneración. La paga es un motivador de suma importancia para Fayol. Este estudia distintos sistemas de remuneración y aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración.
8. Centralización – Descentralización. Aquí Fayol sugiere que el grado de centralización / descentralización depende en gran medida del negocio mismo como así también del personal que lo compone.
9. Línea de autoridad. Es necesaria una jerarquía dentro de la estructura organizacional para que exista una unidad de dirección. Considera conveniente la existencia de comunicación lateral en la medida que los superiores estén en conocimiento de ellas.
10. Orden. Este es requerido tanto desde el punto de vista material como social / personal. El orden material implica menos pérdida de tiempo, mejor manejo de los materiales, menores desechos y desperdicios. Para lograr un mejor orden social / personal Fayol sugiere trabajar sobre la coordinación organizacional y la selección de personal. El orden social perfecto puede sintetizarse en la frase: “El hombre correcto para el sitio correcto.”
11. Equidad. Aquí Fayol se refiere a equidad en lugar de justicia. Y lo sustenta en el hecho que la equidad resulta de la combinación de amabilidad y justicia.
12. Estabilidad del personal. Encuentra su sustento en el hecho que es necesario tanto transcurso del tiempo como el dinero para entrenar a las personas a ser buenos gerentes.
13. Iniciativa. Tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa.

14. Esprit de corps: Según Fayol los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: “La unión hace la fuerza”. Se puede consolidar a través de la unidad de mando y, por otro lado existen dos errores : a. la interpretación incorrecta del “divide y reina”, y b. el abuso de las comunicaciones escritas.

Habilidades Gerenciales

Reyes (2012) la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados.

Tipos de habilidades

La habilidad técnica implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Para ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, este debe poseer ciertas habilidades. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos

importantes las distintas habilidades. Aun cuando en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales educativos se hace imprescindible las habilidades conceptuales, ya que los gerentes deben tener capacidades para organizar, planificar, comunicar, mientras que en los niveles menos o sea los docentes de aula tiene mucha más importancia las habilidades técnicas

Importancia de la Gerencia

Para González (2008), Fayol resaltó la importancia de la gerencia (management) en el éxito organizacional independientemente del hecho de tratarse de una pequeña, mediana o gran empresa, o del tipo organizacional (industrial, comercial, política, religiosa, sindical, educativa, entre otras) y por lo tanto se puede señalar que sus conclusiones son generalizables. Fayol sugiere que todas las actividades pueden llegar a agruparse dentro de las siguientes categorías:

1. Actividades técnicas: como por ejemplo las productivas, las de manufactura, y las de adaptación.
2. Actividades comerciales: como las de compra, venta, e intercambio
3. Actividades financieras: como las relacionadas con rendimientos derivados del capital
4. Actividades de seguridad: en relación a la protección de las personas y de la propiedad, pudiendo extenderse a otras aplicaciones
5. Actividades contables: como contabilidad, balances, cuadros de resultados, estadísticas de valor, e inventarios
6. Actividades gerenciales: que incluyen las funciones de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control.

Independientemente del tipo de emprendimiento, de su tamaño, del contexto que confronta, se han de encontrar todas estas actividades dentro de una organización. En algunas empresas el gerenciamiento de una actividad puede ser más importante que otra, y también puede estar más concentrado en la cúspide de la organización. Y

lo que es sumamente importante es que en aquél momento Fayol realizó una contribución única y ejemplar al precisar los elementos principales incluidos dentro del management (gerenciamiento), a saber:

1. Pronosticar y planificar lo que incluye “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. Para Fayol ésta función es clave y por eso señala que todo plan debe tener las características de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. La esencia del planeamiento radica en hacer el mejor uso de los recursos. Es de destacar que Fayol sugirió en el año 1916 la necesidad de un plan nacional para Francia, a ser desarrollado por el gobierno.
2. Organizar que implica “la construcción de una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo”. La estructura organizacional, tanto material como humana debe permitir que los planes puedan ser desarrollados en forma óptima. Dentro de esta estructura debe existir una clara unidad de mando y dirección, clara definición de responsabilidades y una precisa toma de decisiones apoyada en un eficiente sistema de selección y entrenamiento gerencial.
3. Dirigir que se resume como “el mantenimiento continuo y sostenido de acciones del personal” (una empresa en movimiento). Esta tercera actividad surge naturalmente ya que a continuación de un plan y una estructura organizacional, se requiere “poner en acción” a todos los distintos miembros organizacionales lo que implica la función de dirección. Dentro de la función de dirección que se adjudica a la gerencia se incluye la de “predicar una misión”. La dirección implica la relación entre el superior y sus subordinados para realizar tareas puntuales.
4. Coordinar que significa la unión de actividades y energías en forma armónica. La naturaleza misma de las distintas actividades dentro de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, etc.) hace necesaria e imprescindible el desarrollo de acciones de coordinación que permitan integrar los procesos efectivamente entre sí. Y aquí debe incluirse además la

necesidad de guardar una perspectiva por la cual se tengan en cuenta los intereses globales de la entidad. Para ello es necesario un flujo de información apropiado tanto a nivel de documentos formales como vía reuniones.

5. Controlar que implica el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollan de conformidad con las reglas establecidas y las direcciones dadas.

Por supuesto el aseguramiento de las cuatro actividades mencionadas no puede llegar a sustentarse en el tiempo sin un efectivo control que debe ser ágil y rápido y ser sustentado en un sistema de sanciones. En el pensamiento de Fayol estaba la idea de que las funciones de inspección debían ser independientes de las de producción u operación.

El Papel de la Gerencia en Toda Organización

Tarifa (2007), En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de las decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel.

De dicho nivel depende totalmente el éxito o el fracaso del negocio, la capacidad que posee para dirigir a un grupo determinado de personas y logre así el cumplimiento de los objetivos en un todo y no individualmente, es el motivo por el que la existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y de las actividades que se desarrollan dentro la empresa.

Cada una de las funciones que desempeña la gerencia son vitales para que las diferentes áreas e individuos que las conforman coordinen de tal manera se pueda

llegar a un mismo fin. De acuerdo a la cronología de las actividades y funciones que ejerce la gerencia dentro de una empresa, a continuación se detallan definiciones que ayudarán a los usuarios entender por qué la gerencia debe existir en toda organización indistintamente en que rubro desempeñen sus actividades:

- Saber planificar no solo implica dar líneas de acción o planes que permitan establecer cómo llegar al cumplimiento de los objetivos, es también diseñar estrategias que permitan a la organización hacer frente a las amenazas del mercado aprovechando las oportunidades que se presentan y explotando al máximo sus fortalezas.
- Establecer el tipo de organización que debe tener la compañía es responsabilidad de la gerencia ya que la misma permitirá que el cumplimiento de cada una de las actividades mediante la delegación de funciones y la especialización por áreas.
- El saber dirigir un equipo de trabajo ya sea grande o pequeño exige muchas capacidades como son el liderazgo, la motivación, la solución de conflictos, la toma de decisiones para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo.
- El control es el eslabón de toda esta cadena debido a que es el que permite medir los resultados obtenidos por el impacto que tiene en el ámbito tanto interno como externo la toma de decisiones y la implementación de las mismas.

Fundamentación teórica

Teorías que sustentan la investigación

Según Arias (2006) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107). En este sentido, se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación tomando en cuenta la teoría de la acción comunicativa de Habermas y la teoría del desarrollo organizacional de Mc. Gregor.

Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas

Habermas (1999) propone un modelo de conexión de la teoría de la racionalidad y la de la sociedad. En este sentido propone analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están articuladas simultáneamente: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los actores que actúan sobre la sociedad, mientras que la perspectiva externa, como estructura que está determinada en la sociedad. El autor enfoca a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor intercambia experiencias dentro de procesos racionales y burocráticos, y por otro lado, incluye el análisis sociológico que da prioridad al actor, como creador inteligente, pero a la vez sumergido en la subjetividad de los significados del mundo que lo rodea. (p.246).

El autor en Teoría de la Acción Comunicativa, refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas.

De la multitud de conceptos de acción, empleados en teoría sociológica, Habermas, las reduce a cuatro:

1. El concepto de acción teleológica que ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.
2. Nuestro autor nos dice “El concepto de acción regulada por normas se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes”
3. El autor también nos dice “El concepto de acción dramática, no hace referencia ni a un actor solitario ni al miembro de un grupo social. El actor

transmite en su público determinada imagen o impresión de sí mismo al poner de manifiesto lo que desea, es decir, su propia subjetividad”.

4. Finalmente, Habermas expresa “...el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal”.

La acción comunicativa es definida como “una interacción mediada por símbolos”. Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

Habermas contempla la acción comunicativa y el mundo de la vida como conceptos “complementarios”. En concreto, la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida:

Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo... y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos, pretende interpretar el mundo de la vida, suponiendo “una conexión interna entre las estructuras del mundo de la vida y la imagen lingüística del mundo“. El lenguaje y la cultura son constitutivos del mundo de la vida mismo.

El presupuesto de la teoría de la acción comunicativa es que, existen tres mundos, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a los mundos objetivo y social, y el interno al mundo subjetivo. Es decir que, para esta concepción, el hablante, al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con:

- algo en el mundo objetivo (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o
- algo en el mundo social (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o
- algo en el mundo subjetivo (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo.

El hablante y el oyente se entienden desde y a partir del mundo de la vida que les es común, (porque esta simbólicamente estructurado) sobre algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo. De manera que, entender un acto de habla, significa, para el oyente, saber qué lo hace aceptable. De esta manera, la acción comunicativa se basa en el consenso simbólico. La verdad, la rectitud y la veracidad, respectivamente, son los criterios de verdad. El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes aproblemáticas en el que se da la acción comunicativa.

Mediante la distinción entre trabajo e interacción, Habermas reconstruye la evolución de la sociedad desde la Edad Media hasta nuestros días. Así tenemos, que en la sociedad tradicional (hasta la burguesía moderna), el marco institucional se legitima mediante interpretaciones míticas, religiosas y metafóricas de la realidad en su conjunto.

Teoría del Desarrollo Organizacional de Mc. Gregor

El desarrollo organizacional es una teoría administrativa que constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. McGregor (1981) pensaba que detrás de cada decisión administrativa subyace una serie de supuestos acerca de

la naturaleza humana y de la conducta que es central en la determinación de cada estilo de operación individual del administrador.

El punto de vista convencional sobre las funciones de la administración para integrar el elemento humano a la organización, puede enunciarse de acuerdo a tres proposiciones.

1. La administración es responsable de organizar los recursos de la empresa de acuerdo a los objetivos económicos que se persiguen.
2. Con respecto a la gente, se identifica un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificar su comportamiento, para que encuadre a las necesidades de la organización.
3. Sin la participación activa de la administración, la gente sería pasiva a las necesidades de la organización. Ellos deben ser persuadidos, recompensados, castigados, controlados en la dirección de subordinados. Detrás de esta teoría convencional, existen algunos postulados adicionales.

El lado humano de la empresa económica es modelado ahora sobre la base de esas proposiciones y postulados. Las estructuras convencionales de organización, las políticas administrativas y los programas de acción reflejan tales proposiciones. Por un extremo, la dirección puede ser "dura" o "fuerte". "Los métodos para dirigir el comportamiento implican coerción y amenaza, una estrecha supervisión, controles inflexibles. Por el otro extremo la dirección puede ser "suave" o "débil". Este método implica ser estricto, satisfaciendo las demandas de la gente y logrando la armonía" (McGregor, 1981, p7).

El modelo de McGregor es menos desarrollado puesto que tan solo establece la teoría X –que representa una caricatura de la teoría burocrática donde se supone que la gerencia cree que los trabajadores odian su trabajo y harán todo lo posible por evitarlo, serán indiferentes a las necesidades de la organización y sólo pueden cooperar a través de las sanciones negativas. Mientras que la Teoría Y los

administradores asumen tales cosas como la capacidad de asumir responsabilidades, el potencial de su desarrollo y la disponibilidad para dirigir la conducta hacia el logro de las metas organizacionales.

El autor pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en el sistema burocrático, se basaba en parte a suposiciones erróneas de la naturaleza del trabajador (teoría "X"), las actividades están especializadas por niveles de jerarquía gerencial, las decisiones las toman niveles altos y las ponen en práctica los niveles bajos.

De acuerdo con las palabras de McGregor, su modelo es en realidad una "cosmología" o dos cosmologías de supuestos acerca del hombre, la organización y el estilo de liderazgo. Estas cosmologías están organizadas con arreglo a las conocidas Teoría X y Teoría Y, popularizadas por su obra *El lado humano de las empresas*. En la década de los años sesenta los directivos se vieron bombardeados con dos modos antagónicos de enfocar los problemas humanos de la administración y la organización. El primero usualmente llamado escuela clásica de organización, hace hincapié en la necesidad de líneas de autoridad bien establecidas, puestos bien definidos y una autoridad equivalente a la responsabilidad. El segundo, a menudo llamado método de participación, enfoca la conveniencia de involucrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones de modo que se sientan más motivados.

La Teoría Y -de integración de objetivos- hace hincapié en el interés intrínseco explícitamente la eficacia de usar el interés intrínseco que la persona promedio tiene por su trabajo, su deseo de dirigirse a sí misma y de adquirir responsabilidades, así como en su capacidad de mostrarse creadora al resolver problemas de negocio. Desde luego, McGregor concluye que el último enfoque organizacional mencionado es más conveniente para los directivos.

Dado lo anterior, las personas serán más colaborativas, al sentir la pertenencia, ser respetadas y ser apreciadas por lo que ellas van a querer contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales

Bases Legales

El presente trabajo de investigación, ha tomado como fuente principal en su basamento legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La misma, en su capítulo III, Capítulo III de los Derechos Civiles expresa en los siguientes artículos:

Artículo 57: Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

Artículo 58: La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela sirve de sustento y fundamento a esta investigación, ya que expresa de manera clara que toda persona puede expresar libremente sus opiniones e ideas tomando en cuenta la disponibilidad de la información, es decir, que ésta sea clara, eficiente y que se exprese de manera adecuada.

También como sustento y apoyo a este marco legal, se cita en segundo lugar la Ley Orgánica de Educación. De esta ley se toma en consideración los siguientes artículos:

Artículo 2. Esta Ley se aplica a la sociedad y en particular a las personas naturales y jurídicas, instituciones y centros educativos oficiales dependientes del Ejecutivo Nacional, Estadal, Municipal y de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en lo relativo a la materia y competencia educativa.

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural, y plurilingüe.

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades y la promoción de la participación

protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

Igualmente, como apoyo a este marco legal, se cita en tercer lugar el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Decreto N° 1942, Gaceta Oficial N° 4338 (2000), del cual se toma en consideración los siguientes artículos:

Artículo 6: El o la docente está en el deber de coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa, y en consecuencia los artículos Nos. 139, 140, y 141; contemplan que la actualización de conocimientos y la especialización de las funciones de docente son de carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para el docente en servicio.

Como se puede observar, el Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela, exige la preparación y actualización profesional del docente con el propósito de que existan docentes idóneos, capacitados en su nivel académico y social. Todos los basamentos hasta aquí señalados, resaltan la preparación y actualización profesional del docente con el propósito de que él mismo pueda ejercer su función de forma eficaz y acorde. Es importante acotar, que el Docente en la institución debe mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también, demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable.

Para concluir los aspectos relacionados con las bases legales, es necesario señalar que las instituciones educativas deben contribuir a formar o formarse con excelencia, donde la interacción comunicativa puede ser modelada a través de la observación, para restaurar en la persona modelos significativos en nuestra sociedad.

Tabla N° 1. **Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta para el Desarrollo Gerencial en la ETAR General “Manuel Manrique”				
Variab les	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Interacción Comunicativa	Se entiende a la acción donde dos sujetos capaces de lenguaje y de acción social, entablan una relación interpersonal, buscan entenderse sobre una situación para poder coordinar de mutuo acuerdo sus planes y con ello sus acciones para la integración social Habermas (2008).	Tipos de comunicación	Verbal	1-2
			No verbal	3
			para verbal	4
		Medios de Comunicación	Memorandos	5
			Notificaciones	6
			Correo Electrónico	7
			Oficios	8
Reuniones	09			
Desarrollo Gerencial	La gerencia es “un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados. González (2008),	Principios de gerencia	Participación	10
			Interacción	11
			Motivación	12
			División del trabajo	13
		habilidades	Técnicas	14
			Humanas	15
			Estratégicas	16
		Funciones gerenciales	Planificación	17
			Organización	18
			Dirección	19
Control	20			

Fuente: Autor (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Hurtado (2007), señala que “la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye métodos, técnicas, estrategias y procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos”. (p.75). El presente proyecto está concebido como un estudio de campo, de nivel descriptivo y diseño no experimental.

La investigación de campo para Reza B. (2009), se refiere:

Al hecho de que el investigador recaba la información que necesita por medio de documentos, además buscará la información de primera mano, es decir, hará acopio de información sin que ésta ya esté registrada o documentada, y lo hace a través de alguna técnica específica, como la entrevista o el cuestionario, exige que el investigador esté en contacto con la realidad que estudia (p.237).

El nivel descriptivo de la investigación, es definido por Sabino (1992), como “la que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos; además trabaja sobre realidades de hecho, su característica fundamental presentar una interpretación correcta”. (p74.).

El diseño no experimental según Hernández, Fernández, y Baptista (2006), es:

Aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es la investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo (p.189).

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2008), la población “se refiere al conjunto para el cual serán validadas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p. 17).

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por 67 personas, que forman parte del personal docente, administrativo y obrero de la Escuela Técnica Agropecuaria “General Manuel Manrique”.

Por su parte, Morles (2008), “la muestra es una parte de la población, es decir, un número de ciudadanos u objetos seleccionados científicamente cada uno de los cuales es un elemento del universo o población” (p. 25).

De esta forma, la muestra es obtenida con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de toda población. De acuerdo a lo antes mencionado la muestra de la presente investigación está comprendida por personas que representan el 30% de la población total de la Escuela Técnica Agropecuaria “General Manuel Manrique”, lo constituyen 20 sujetos. Se ha seleccionado este porcentaje pues, de acuerdo a Ramírez (2006), “los más variados autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad” (p. 91).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo a Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Los instrumentos por su parte, los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.255).

Para el desarrollo de esta investigación se toma en consideración la técnica de la encuesta, a la cual Hernández, Fernández, y Baptista (2008), la definen como “un instrumento de recolección de datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.242).

Así mismo para la aplicación de esta técnica se empleará como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual Reza (2007), refiere como “la elaboración de una serie de preguntas que se formulan por escrito. Estas preguntas se elaboran con lo que el investigador necesita para descubrir los objetivos de la investigación”. (p.303). El mismo será estructurado por veinte (20) preguntas a través de la escala de Lickert que según Hernández, Fernández, y Baptista (2006), “consiste en un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (p. 256).

Validez y Confiabilidad

Para efectos de esta investigación se utilizará la validez de contenido a través del juicio de expertos que, según León y Montero (2005), “la validez de contenido estudia si la selección de conductas recogidas en un código es una muestra representativa del fenómeno que se pretende observar” (p.59). Para ello se tomará en consideración a tres expertos en el área temática, los cuales emitirán su opinión al respecto, en cuanto a: redacción, estructura, cobertura y validación de los contenidos. Luego de haber realizado las observaciones correspondientes, el panel de expertos, determinará si el instrumento es válido para medir la relación e importancia de las variables estudiadas.

Así mismo la confiabilidad será medida a través del Coeficiente Alfa de Crombach que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), “es un coeficiente que requiere de una sola administración del instrumento de medición y

produce valores entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica en la medición y se calcula el coeficiente”. (p.242).

En consecuencia la fórmula que representará al Alfa de Crombach será la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right)$$

De donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de Ítems

1 = Constante

Si = Sumatoria de la varianza de los ítems

St = Sumatoria de la varianza total del instrumento

Al realizar los cálculos se obtuvo el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left(1 - \frac{6.43}{74.40} \right) =$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left(1 - 0.846774 \right) =$$

$$\alpha = \frac{20}{19} \left(0.91 \right) =$$

$$\alpha = 1,05263 \left(0.91 \right) =$$

$$\alpha = 0,96$$

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, a la muestra de 20 (veinte) docentes, los cuales representan el 30% de la población, adscritos a la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”, en el trabajo de investigación titulado: La Interacción Comunicativa como herramienta para el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”

Para el estudio, análisis e interpretación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva apoyada en el análisis porcentual y una confrontación de las categorías y opciones seleccionadas por los informantes; El instrumento está estructurado en 20 ítems, y de acuerdo a sus características es policotómico, siendo las opciones de respuestas: siempre, algunas veces, nunca; lo que permitió tabular frecuencia y porcentaje, en base a las respuestas de los docentes, y graficar, mediante un diagrama de barras, indicando los resultados porcentuales.,

A continuación se presentan los gráficos resultantes del instrumento aplicado a 20 docentes que forman parte de la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”, Escala de Valoración de la Respuesta:

3= Siempre (S)

2= A Veces (AV)

1= Nunca (N)

Resultados de la Encuesta Aplicada.

Ítem	(S)		(A.V)		(N)		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	30	10	50	4	20	20	100
2	0	0	6	30	14	70	20	100
3	4	20	10	50	6	30	20	100
4	0	0	13	65	7	35	20	100
5	0	0	5	25	15	75	20	100
6	3	15	9	45	8	40	20	100
7	1	5	7	35	12	60	20	100
8	0	0	8	40	12	60	20	100
9	3	15	13	65	4	20	20	100
10	3	15	14	70	3	15	20	100
11	0	0	12	60	8	40	20	100
12	2	10	6	30	12	60	20	100
13	10	50	4	20	6	30	20	100
14	2	10	9	45	9	45	20	100
15	2	10	9	45	9	45	20	100
16	1	5	12	60	7	35	20	100
17	3	15	9	45	8	40	20	100
18	3	15	9	45	8	40	20	100
19	5	25	7	35	8	40	20	100
20	3	15	11	55	6	30	20	100

Variable: Interacción comunicativa

Dimensión: Tipos de Comunicación

Indicadores: Verbal (Ítem 1), No verbal (Ítem 2) Para verbal (Ítem 3)

ÍTEMS

1. Que el gerente utiliza expresión oral para comunicarse con los docentes.
2. Que el gerente se comunica con su personal a través del lenguaje escrito
3. Que para comunicarse con el personal el gerente utiliza la expresión corporal.
4. El gerente para comunicarse con los docentes, administrativos y obreros de la institución, presenta dominio de las habilidades básicas (hablar, escuchar, leer y escribir).

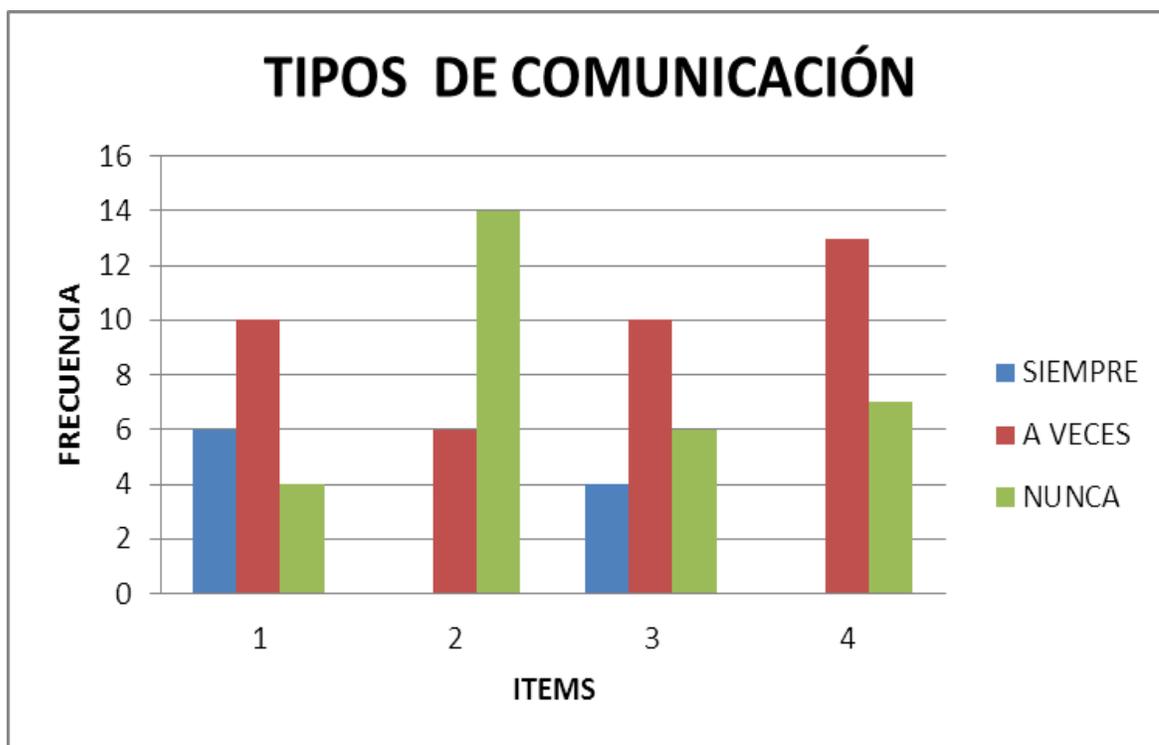
Tabla N° 2

Tipos de Comunicación

ÍTEMS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
1	6	30	10	50	4	20
2	0	0	6	30	14	70
3	4	20	10	50	6	30
4	0	0	13	65	7	35

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la 1a E. T. A. R. General "Manuel Manrique"

Gráfico N° 1



Interpretación

El primer ítem o aspecto a evaluar referido a la dimensión Tipos de Comunicación y su indicador comunicación verbal, se evidenció que el 30 por ciento indicó que siempre, 50 por ciento a veces y el resto nunca, situación que permite inferir en un 70% que el gerente casi nunca se comunica con el personal. En relación al ítem 2, indicador Comunicación verbal, los docentes. Expresan que un 30% a veces y un 70% por ciento nunca.

Con relación al ítem 3, comunicación no verbal, un 20 por ciento indicó siempre, 50 por ciento a veces y un 30 por ciento nunca; con relación al ítem 4 relacionado con la comunicación para verbal, un 65 por ciento manifestaron que a veces, en tanto que un 35 por ciento expresó que nunca

De la interpretación de los resultados arrojados por los encuestados se razona que, en todo proceso comunicacional se debe determinar la clase de comunicación que caracteriza una institución educativa; así mismo, en cualquier comunicación se debe considerar la clase de información que se trasmite y las dificultades para comunicarse de manera verbal y no verbal, además, es necesario organizar formalmente la comunicación y, simultáneamente, establecer márgenes que faciliten la comunicación para verbal, también la comunicación debe luchar contra el rumor que, suele tergiversar el mensaje original. La comunicación puede beneficiar o perjudicar a la institución, según como se emplee.

Se confirma lo expresado por Villasmil, (2005), cuando expresa que los eventos de comunicación no están constituidos únicamente por palabras, también el discurso en la comunicación puede presentarse en forma escrita o verbal, al mismo tiempo que puede contener aspectos auditivos, visuales, gestuales.

Es importante señalar como Fernández (2007) reflexiona sobre la comunicación al mencionar que: en muchas ocasiones la comunicación verbal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de los canales de comunicación formal. Una relación informal fluida con los compañeros ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte más eficaz. (p.26)

En este sentido, la comunicación en una institución puede ser formal o informal, siempre y cuando se organice la comunicación y minimicen las barreras y ruidos en la misma, utilizando todos los medios de comunicación accesibles en el campo para mantener al personal bien informado, motivado y comprometido con su labor. Tanto es así, que de acuerdo a Rosales (2007), “el fracaso escolar depende de que el alumno tenga un déficit en el dominio de las habilidades básicas (hablar, escuchar, leer y escribir” (p.285).

Dimensión: Medios de Comunicación

Indicadores: Memorandos (Ítem 5), Notificaciones (Ítem 6), Correo Electrónico (Ítem 7), Oficios (Ítem 8), Reuniones (ítem 9)

ÍTEMS

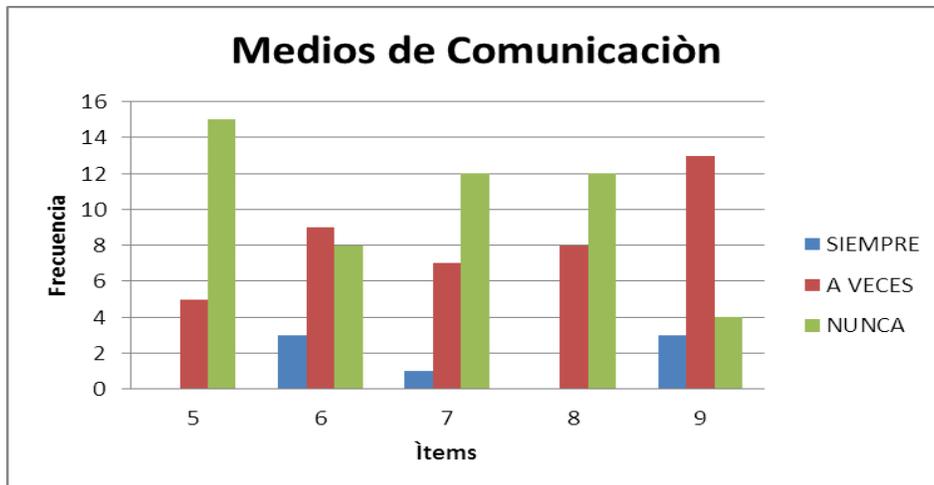
- 5 La comunicación entre el gerente educativo y el personal docente, administrativo y obrero se establece a través de memorandos.
- 6 La comunicación entre el gerente educativo y el personal se establece a través de notificaciones.
- 7 La comunicación entre el gerente educativo y el personal docente, administrativo y obrero se establece a través de correo electrónico.
- 8 La comunicación entre el gerente educativo y los miembros de la organización se establece a través de oficios.
- 9 Realiza el gerente educativo reuniones periódicas con el personal

Tabla N° 3
Medios de Comunicación

ÍTEMS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
5	0	0	5	25	15	75
6	3	15	9	45	8	40
7	1	5	7	35	12	60
8	0	0	8	40	12	60
9	3	15	13	65	4	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la la E. T. A. R. General “Manuel Manrique”

GRAFICO N° 2



Interpretación:

En la dimensión Medios de Comunicación, a través de sus indicadores, se evidenció que los Docentes del colegio consultado, consideran en un 75 por ciento que nunca se establece la comunicación a través de memorandos, 45 por ciento a veces por notificaciones; un 60 por ciento nunca a través de la internet, mientras que 60 por ciento considero que nunca a través de oficios, consideró que un 65 por ciento a veces realiza reuniones.

Los resultados evidencian que los docentes consideran que el director no utiliza medios idóneos para el establecimiento de una comunicación adecuada ya que los memorandos, los oficios y el internet, le permitirían al director estar en constante comunicación con su personal.

Queda claramente establecido que en esta organización está limitado el uso de los medios de comunicación: los memorandos, notificaciones, internet, los oficios y reuniones periódicas con su personal.

De este modo se puede inferir que no importa el medio que se utilice para comunicarnos, tal como lo afirma Habermas, (2008), que la teoría de la comunicación efectiva, es aquella que a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, logran el propósito de lo que se quiera transmitir o recibir, dentro de la comunicación el gerente educativo y el docente codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es decir, que ambos entienden el mensaje transmitido. De este modo, esta comunicación ha de ser clara, concisa y precisa; sin distorsión ni barrera que afecten el verdadero sentido de la misma, la cual es coadyuvar el proceso enseñanza aprendizaje y en otros actos propios del hecho educativo.

Variable: Desarrollo Gerencial

Dimensión: Principios de Gerencia

Indicadores: Participación (Ítem 10), Interacción (Ítem 11), Motivación (Ítem 12), División del Trabajo (Ítem 13).

ÍTEMS

- 10 Existe interacción entre los miembros de la institución
- 11 Se estimula suficiente la interacción entre el personal que labora en la institución y el directivo.
- 12 Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.
- 13 La motivación constituye una fortaleza institucional que facilita el logro de las metas.

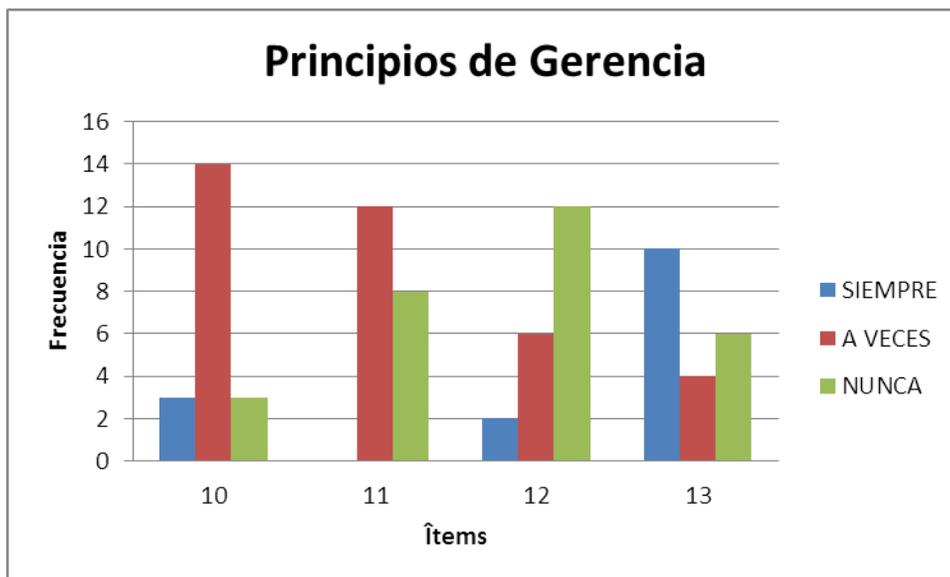
Tabla N° 4

Principios de Gerencia

ÍTEMS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
10	3	15	14	70	3	15
11	0	0	12	60	8	40
12	2	10	6	30	12	60
13	10	50	4	20	6	30

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la la E. T. A. R. General "Manuel Manrique"

GRAFICO N° 3



Interpretación

Ítem 10 Relacionado con la participación y si se involucra al personal de forma participativa para alcanzar las metas institucionales, 70 por ciento respondió a veces, ello denota que la gerencia no desarrolla habilidades conducentes al intercambio de experiencias y el fomento del sentido de pertenencia a la organización escolar, lo cual no motiva al talento humano a sentirse comprometido a esforzarse por lograr las metas institucionales

Ítem 11 relacionado con la interacción con el personal de forma efectiva para establecer los objetivos educativos indagado, un 60 por ciento señaló a veces, un 40 por ciento, respondió nunca, denota la incongruencia en el dicho proceso lo cual puede ser indicativo de la falla en la toma de decisiones, la interacción conduce que entre el talento humano se propicie retroalimentación a efectos de canalizar acciones que permitan reconducir y/o determinar la forma del logro de los objetivos

Tal como se refleja en el ítems 12, al ser indagados relacionado a si la motivación favorece el cumplimiento de los objetivos en la institución, los docentes de aula, un 30 por ciento respondió a veces, 60 por ciento nunca y 10% siempre, en la institución el contexto gerencial surge una combinación entre la habilidad para desarrollar ideas y la forma de motivar al talento humano para que de forma aceptable y armoniosa materialice la motivación.

Con respecto al indicador División del Trabajo, representado por el ítem 13, se evidenció que el director en 50 por ciento considera que siempre, 20 por ciento a veces y 30 por ciento nunca, lo que permite establecer una adecuada división del trabajo.

De acuerdo con los resultados anteriores, se afirma lo que plantea Habermas, J. (2008), en cuanto a que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara. Por consiguiente una

definición más completa deberá elaborarse en base a ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con relación de los directivos con los docentes y los demás actores que interactúan en la escuela. Es decir, debe considerarse como los interlocutores se relacionan y la forma en que planifican sus intercambios comunicativos en la escuela.

Es por ello que según Daft, R. (2006), los gerentes y líderes necesitan decidir qué información es esencial y cómo la obtendrán para lograr la productividad, a fin de contribuir a la armonía en las relaciones interpersonales, siendo que el gerente puede mantener a la organización por la vía más adecuada del trabajo en equipo al logro de los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz y tomar decisiones asertivas en cualquier situación que se presente en el día a día en su rol de líder y gerente.

Variable: Desarrollo Gerencial

Dimensión: Habilidades

Indicadores: Técnicas (Ítem 14), Humanas (Ítem 15), Estratégicas (Ítem 16).

ÍTEMS

- 14 En su organización, el gerente mantiene un excelente ambiente laboral al establecer una adecuada división de trabajo.
- 15 El gerente de la institución posee condiciones para trabajar, comprender y motivar a la gente.
- 16 Cuenta con las capacidades para relacionarse con el personal y desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva

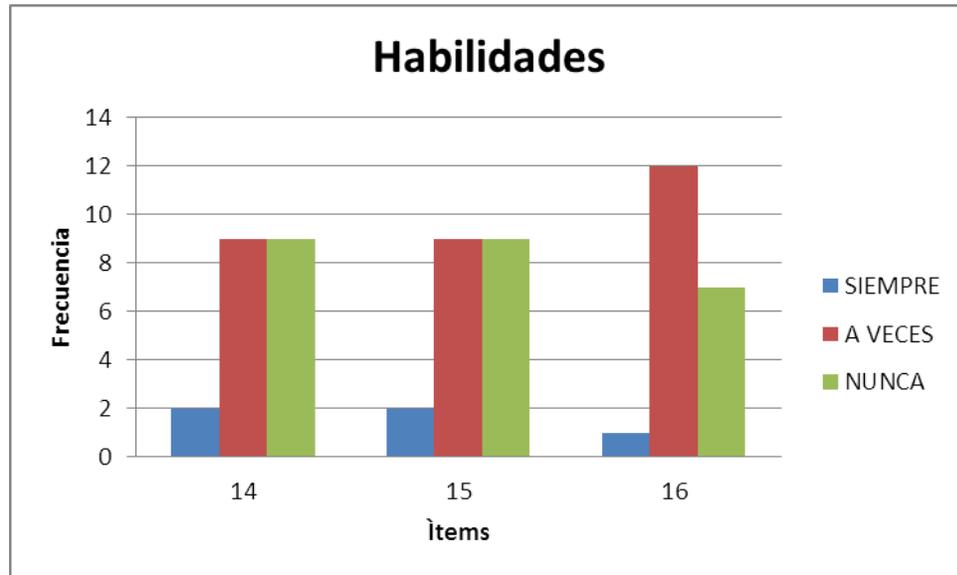
Tabla N° 5

Habilidades

ÍTEMS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
14	2	10	9	45	9	45
15	2	10	9	45	9	45
16	1	5	12	60	7	35

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la la E. T. A. R. General "Manuel Manrique"

Gráfico N° 4



El ítem 14, sobre si el manejo de herramientas gerenciales es adecuado al perfil profesional del talento humano del personal que se desempeña en aula señaló 45 por ciento nunca y 45 por ciento a veces y 10 por ciento siempre, es de relevancia entonces que cada gerente analice las causas del error y que haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son los fallos y errores especialmente en la determinación de estrategias.

El ítem 15 planteó si el director posee habilidades humanas, a sea condiciones para trabajar, comprender y motivar a la gente. Y si involucra al colectivo para la formulación de alternativas de solución para la toma de decisiones los docentes respondieron 45 por ciento a veces y 45 por ciento nunca y 10 por ciento a veces. Ducker (2009), en relación a ese aspecto considera que Tomar decisiones lleva implícita la estimulación y atención al recurso humano, la participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones.(p.90)

En relación al ítem 16 relacionado con las capacidades del director para relacionarse con el personal y desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva el personal docente respondió un 60 por ciento a veces, 35 por ciento nunca y 5 por ciento siempre. De allí, que siempre es necesario una revisión sobre cómo se maneja el proceso de toma de decisiones, e igualmente planificar siempre oportunidades para profundizar los conocimientos al respecto.

Variable: Desarrollo Gerencial

Dimensión: Funciones gerenciales

Indicadores: Planificación (Ítem 17), Organización (Ítem 18), Dirección (Ítem 19), Control (Ítem 20).

ÍTEMS

- 17 El gerente desarrolla las actividades en la escuela, de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes.
- 18 El director es capaz de determinar las tareas, los procedimientos y dónde se tomarán las decisiones en la institución.
- 19 El director es responsable de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades del personal.
- 20 El gerente monitorea el rendimiento de la organización

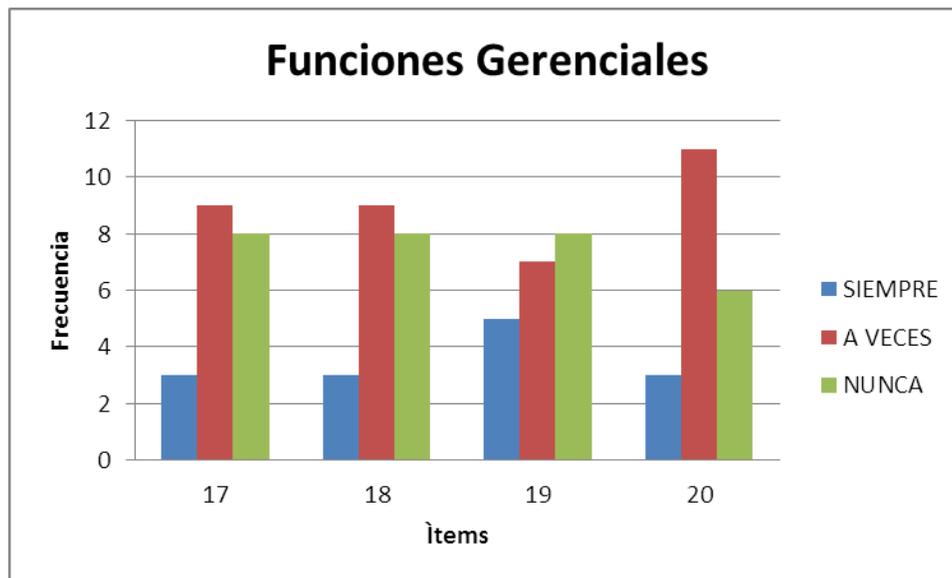
Tabla N° 6

Funciones Gerenciales

ÍTEMS	SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%
17	3	15	9	45	8	40
18	3	15	9	45	8	40
19	5	25	7	35	8	40
20	3	15	11	55	6	30

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la 1a E. T. A. R. General "Manuel Manrique

Gráfico N° 4



Interpretación

Para el ítem 17 que corresponde al indicador Planificación, se puede apreciar que un 15 por ciento respondió siempre, 45 por ciento a veces y un 40 por ciento nunca. Se observa que un porcentaje significativo, expresado en que si se planifican las actividades académicas conjuntamente con los miembros de la institución, sin embargo hay un porcentaje de docentes que son el 4 por ciento que no están de acuerdo con este planteamiento notándose que las respuestas están divididas ya que existe una diferencia mínima en estar en desacuerdo.

Tomando en cuenta este resultado se tiene entonces que dentro de la institución si se planifican las actividades con los miembros de la institución, que es una de las estrategias como lo señala Chiavenato (2009) del gerente para lograr la integración del personal para optimizar los objetivos de la institución.

Para el ítem 18 que corresponden al indicador organización, los docentes encuestados respondieron un 15 por ciento siempre, 45 por ciento a veces y un 40 por ciento nunca.

De lo anterior al observar las respuestas dadas por los docentes, hay un 85 por ciento de ellos que están de acuerdo en que el subdirector académico no organiza, cabe destacar que entre las funciones del gerente esta la planificación como lo plantea Chiavenato (ob. cit.) y es importante que el subdirector académico planifique y organice las actividades en conjunto con sus docentes de manera

En cuanto al ítem 19 que corresponden al indicador dirección, *El director es responsable de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades del personal*, del total de docentes encuestados 5 por ciento, 35 por ciento a veces y un 40 por ciento nunca. Como observamos los datos arrojados en cuantos a respuestas dadas por los docentes la mayoría estuvo de acuerdo en que no se reúne con, ni los motiva, si no está todo el personal unido para realizar las actividades en beneficio de la misma es imposible lograr los objetivos institucionales puesto que para ello se planifica para cumplir en determinado tiempo lo que espera lograr, tal como lo señala Chiavenato (2009).

Continuando con el ítem 20 que corresponden al indicador Control. El gerente monitorea el rendimiento de la organización se obtuvo que un 15 por ciento del total docentes encuestados dijo que a siempre, 55 por ciento a veces y un 30 por ciento nunca. Tomando en cuenta estos resultados, se observa claramente que la mayoría de los docentes están de acuerdo en que no se hace seguimiento permanente de las acciones ejecutadas por los distintos departamentos y es importante recalcar que debe de haber un constante control tal como lo refiere Chiavenato (ob.cit.) o seguimiento en cada departamento ya que así se corrigen los errores que se presenten en un tiempo prudencial para cumplir las metas propuestas.

Si se toma en cuenta los datos arrojados por los docentes se tiene que más de la mitad estuvo de acuerdo en que el directivo no cita al personal que presenta alguna deficiencia y le da la orientación necesaria para mejorar después de realizar una supervisión, es decir lo más pertinente para el directivo es que después de hacer una supervisión a cada docente debe darle las recomendaciones necesarias para mejorar su trabajo, darle palabras de aliento en caso de que no lo esté haciendo bien ya que así, pondrá de su parte e interés para realizarlo bien, además de que lo incentive para sacar de él lo mejor.

Para concluir, el total de la población estuvo de acuerdo en que no se cumplen, por lo tanto el directivo debe cumplir con la función de control Chiavenato(2009) con el fin de corregir cualquier trabajo que no persiga los fines para alcanzar los objetivos; como también el directivo debe abordar a cada docente para felicitarlo cuando termine un trabajo bien o plantearle las fallas que tenga para mejorar.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la revisión documental de las diferentes fuentes de información consultadas, así como el análisis de los datos suministrados por la muestra objeto de estudio, se pudo llegar a elaborar el cuerpo de conclusiones generales que dan respuesta al objetivo general de la investigación el cual consiste en analizar LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ETAR GENERAL “MANUEL MANRIQUE”

En relación al primer objetivo específico correspondiente Describir el desarrollo gerencial actual en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”. El ambiente laboral de la Institución es tenso, lo que afecta al personal que labora en la misma, sintiéndose amenazados por parte del personal directivo, el cual muestra la mayoría de las veces una actitud autoritaria e impositiva ya que el personal docente de la institución señaló que sólo reciben órdenes e instrucciones, afectando con ello el diálogo y la interacción comunicativa dentro de la institución. Además de esto, se pudo conocer que en la Institución, no se estudian o analizan alternativas ni propuestas para satisfacer las necesidades del colectivo o tomar decisiones en equipo, sino que el personal Directivo se comporta de forma inflexible a la hora de establecer normas o procedimientos. Es importante para el buen funcionamiento de una institución educativa que el directivo tome en cuenta las opiniones de los empleados, comunicarse de manera eficaz y efectiva con los trabajadores es una herramienta útil para promover un cambio actitudinal en los mismos.

El personal directivo en pocas ocasiones compensa a los docentes sobre sus necesidades sociales de estima y autorrealización, lo cual es desfavorable para el clima organizacional de la institución, además que la acción directiva, inhibe la gestión que ejercen los docentes, coaccionándolos a una educación tradicionalista, siguiendo las normas e instrucciones que ellos imponen. La manera de actuar de una persona en relación con factores específicos relacionados con el puesto de trabajo varía; la forma en que los individuos se comportan en el trabajo se relaciona directamente con la satisfacción de sus necesidades transformadas en objetivos individuales. El gerente debe otorgar beneficios, bonos, reconocimientos y otros a los empleados que demuestren alto nivel de desempeño. Esta estrategia lo mantendrá motivado y motivará a otros a mejorar su rendimiento. Los empleados que se sienten valorados pondrán mayor esfuerzo en la realización de sus tareas y tendrán entonces, actitudes positivas hacia sus trabajos.

El personal directivo, no fomenta los valores de cooperación, sentido de pertenencia, colaboración y participación entre el personal docente, no sólo para con ellos como equipo de trabajo, sino también a favor de la institución, además, no impulsan la inclusión y participación de los padres, representantes y comunidad a las actividades que se llevan a cabo en el plantel y tampoco a la toma de decisiones que favorezcan al mismo. Se puede constatar que el personal Directivo no ha establecido ese vínculo de confianza con el resto del personal que labora en la Institución, lo cual perjudica las relaciones interpersonales entre todos los actores involucrados en el hecho educativo.

Es importante destacar que es deber de todo gerente educativo fomentar el trabajo en equipo y disminuir el individualismo, es decir, reducir la superioridad de unos sobre otros para movilizar fuerzas que hacen que el resultado del trabajo sea más enriquecedor; el gerente debe dirigir la organización con criterios de igualdad y equidad, sin discriminación de ninguna índole, que las normas y reglas sean aplicadas a todos con equidad para promover el mejor desempeño de los trabajadores.

En relación al segundo objetivo específico de la investigación referido a Identificar los factores que influyen en la interacción comunicativa en la institución. Se concluyó que la Dirección del plantel mantiene el control de todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la Institución sin tomar en cuenta la opinión, ideas e innovaciones de los docentes, quienes también pueden aportar decisiones asertivas para el bienestar común y el mejoramiento del clima organizacional. Es importante que el gerente educativo fomente la apertura comunicacional a través de los colectivos ya que cuando la actividad es abierta se logra mayor integración entre el personal, mayor camaradería, mayor rendimiento, excelentes relaciones interpersonales y beneficio a la población atendida y a la comunidad al sumarse esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

El personal docente señaló estar desmotivado en su compromiso ético con su labor docente; lo cual, puede deberse al descontento que sienten hacia la gerencia del plantel; existe una evidente insatisfacción por parte de los docentes en cuanto a la remuneración salarial que perciben producto de su desempeño laboral, lo que no les permite cubrir sus necesidades tanto familiares como sociales. Por lo tanto, se puede inferir que los docentes no reciben el estímulo necesario para realizar sus labores y cumplir cabalmente con sus funciones dentro del plantel, repercutiendo notablemente en su desempeño profesional al sentir que no ha cubierto sus expectativas en cuanto al logro de sus metas personales dentro del plantel, lo que demuestra que no reciben motivación para avanzar y mejorar su formación y capacitación profesional.

El gerente, como eje central de toda organización, desempeña un rol fundamental en la motivación de los miembros de la organización, a saber: empleados o trabajadores; a través de diversas acciones, el gerente puede fomentar la motivación en sus empleados para que éstos, realicen sus labores con alto nivel de desempeño. Una estrategia que puede utilizar el gerente es dar recompensas en relación al desempeño de los trabajadores: independientemente de la relación de sueldos y salarios que, a veces el gerente no maneja, puede haber recompensas que

vinculadas con el rendimiento de los empleados como la asignación de tareas preferidas por el trabajador o algún tipo de reconocimiento formal que motive al trabajador a seguir desempeñándose adecuadamente en sus labores y al resto del grupo a mejorar en su práctica para la obtención de tales recompensas.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación concerniente a determinar la importancia de la interacción comunicativa en el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General “Manuel Manrique”. Se determinó que los docentes no reciben el estímulo necesario por parte de sus compañeros y del personal directivo para mejorar de forma permanente su desempeño, el director no fomenta el estímulo y el reconocimiento para sus docentes por el desempeño profesional que ejercen o las funciones que cumplen dentro del plantel lo que conlleva al descontento e insatisfacción para seguir ejerciendo acciones a favor del proceso educativo.

Es importante reiterar que para el buen desarrollo de toda organización, la comunicación debe darse bajo un clima de respeto, ayuda y cooperación, por lo tanto, la dirección debe procurar la reunificación del equipo a través de una actitud cerrada al diálogo y la socialización. Al no realizarse encuentros, intercambios ni socialización permanente de la práctica pedagógica y comunitaria se corta la integración institucional, incidiendo directamente en las relaciones interpersonales.

Los directores de las instituciones educativas hoy día se enfrentan a la difícil tarea de dirigir las instituciones en un entorno cambiante, que incorpora día a día nuevos participantes y nuevos criterios de trabajo, por lo que debe estar en una permanente revisión de sus funciones y competencias para buscar la actualización permanente en lo referente a administración de recursos humanos como elemento fundamental de las organizaciones, tratando a los actores y actoras del hecho educativo con equidad, sin discriminación de ninguna índole y con respeto; para así elevar el nivel de calidad en la realización de las tareas propias de las funciones y

roles que desempeñe la persona al sentirse respetado y valorado dentro de la institución.

Recomendaciones

En atención a las conclusiones planteadas la investigadora presenta las siguientes recomendaciones:

- ❖ Solicitar al nivel superior el acompañamiento y supervisión oportuna y permanente de la institución para que ésta cuente con el apoyo organizacional del nivel central a fin de contribuir a la reorientación y reconducción de la institución en función del logro de los objetivos y metas planteados en materia de atención educativa.
- ❖ Desarrollar los procesos gerenciales a partir de la participación colectiva de los actores y actoras del hecho educativo, tomando en consideración sus opiniones y saberes a fin de que propiciar la organización y mejoramiento de la praxis gerencial y en consecuencia al desarrollo organizacional de la institución.
- ❖ Fomentar la reunificación del equipo, manteniendo una actitud abierta al diálogo y a la socialización debido a que mediante la realización permanente de encuentros, intercambios y socialización de la práctica pedagógica y comunitaria se fomenta la integración institucional de los diversos profesionales que laboran en la misma, mejorando así las relaciones interpersonales y en consecuencia la calidad de la enseñanza que se imparte en la institución.

- ❖ Planificar en colectivo las actividades académicas, pedagógicas, técnicas y administrativas de la institución, tomando en consideración la opinión de todos los actores y actoras del hecho educativo, con la intención de reunificar al equipo docente y directivo y conducir a la institución al éxito organizacional.
- ❖ Propiciar la apertura comunicacional a través de los colectivos ya que cuando la actividad es abierta se logra mayor integración entre las áreas y el personal, mayor camaradería, mayor rendimiento, excelentes relaciones interpersonales y beneficio a la población atendida y a la comunidad al sumarse esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.
- ❖ Fomentar la incorporación y participación activa de los consejos comunales de la comunidad circundante en los colectivos a fin de informarles permanentemente de los avances de la institución y realizar un trabajo en conjunto para el mejoramiento de la misma.
- ❖ Por último pero no menos importante, se recomienda la revisión individual y colectiva del proceso educativo de la institución a fin de disminuir las debilidades existentes para el logro de la calidad educativa acorde a las políticas educativas emanadas por el estado a través de la Ley Orgánica de Educación (Ob. Cit.).

REFERENCIAS

- Acosta, T (2010). *Procesos comunicacionales asertivos y su vinculación con el éxito en la gerencia de las organizaciones educativas*. Trabajo Especial de Grado No Publicado. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Decanato de Postgrado Núcleo de Valle la Pascua.
- Arias, F (2006). *El proyecto de investigación*. Introducción a la Metodología científica. (5ta Edición). Episteme.Caracas – Venezuela.
- Blach y Synan (2010). *Sociología de la Comunicación*. Ariel, Barcelona.
- Chiavenato, I (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4ta Edición) Colombia Mc Graw Hill S4.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinaria del 24 de marzo del 2000. Caracas Venezuela.
- García, A. (2009). *Teoría y Práctica de la Comunicación Humana*. Paidós, Barcelona.
- Gómez (2009). *Interacción Informativa y Comunicativa como Procesos y Resultados de Formas de Vida Colaborativa y Superior en Centros Educativos*. Trabajo Especial de Grado No Publicado.
- González I. (2008). Gerencia, calidad y competitividad. Conceptos básicos. Disponible.en:.<http://www.coninpyme.org/pdf/gerencia,calidadycompetitividad.pdf>.
- Disponible.en:.<http://www.coninpyme.org/pdf/gerencia,calidadycompetitividad.pdf>.
- Habermas, J. (1999) *Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Racionalidad de la Acción y Racionalización Social; Tomo II: Crítica de la razón Funcionalista*. 4° Edición. España. Taurus.
- Habermas, J. (2008). *Teoría de la Acción Comunicativa II*. Crítica de la razón funcionalista. Ediciones Taurus. Madrid.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da Edición) México: Editorial Mc Graw-Hill.

- Hernández, Fernández y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. (3era Edición). México: MC Graw Hill.
- Hurtado, I. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. (2da Edición) Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- León y Montero (2005). *Diseño de investigaciones*. (2da Edición) Madrid: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación. Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 13 días del mes de Agosto de 2009.
- McGregor, Douglas (1981). *El lado humano de la empresa, en Conceptos de comportamiento administrativo*, México, Ediciones contables y administrativas
- Morles, V. (2008). *Estadística I*. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid.
- Ochoa M., (2013). *Comunicación Gerencial como base fundamental del Desarrollo Organizacional en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes*. Universidad de Carabobo. Maestría en Gerencia Avanzada en Educación
- Ortega D., (2012). *La Comunicación como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa YMCA “Don Teodoro Gubaira”* Universidad de Carabobo. Maestría En Gerencia Avanzada en Educación
- Pereira, S (2005). *Las condiciones de interacción comunicativa en las técnicas lingüísticas de obtención de información y sus efectos en la elaboración discursiva sobre el cuerpo y la educación*. Trabajo Especial de Grado No Publicado. Universidad de Girona.
- Picón, G. (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*. Serie Investigaciones Educativas. Caracas: FEDUPEL
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000. Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000
- Reza, B (2009). *Ciencia Metodológica e Investigación*. (1era Edición) México Prendice, Hall, S.A.

- Rizo, M. (2007). *Interacción Comunicativa e Interacción Social*. <http://www.monografias.com/trabajos901/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual.shtml>
- Rosales, C. (2007). *Comunicación en el Proceso Docente-Educativo. Seminario Nacional a Dirigentes*. Suplemento 2. Primera. Parte. Febrero, 1985.
- Sayazo, L. (2008). *Comunicación Humana y Paradigmas Holísticos*. (2da Edición). McGraw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3era Edición) México. Editorial Limusa.
- Tarabay, F. (2010) *El contexto afectivo de la comunicación docente en el aula universitaria*. Artículo Arbitrado Universidad de los Andes. Compendium, número 24. Julio, 2010
- Tarifa, C. (24 de febrero, 2012). *Importancia del Papel de la Gerencia en toda Organización*. http://www.mailxmail.com/importancia-papel-gerencia-toda-organizacion_h
- Terry, G y Franklin, S. (2009). *Principios de Administración*. Décima Reimpresión. México.
- Torres, F. (2006). *Comunicación Personalidad y Desarrollo*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
- Trout, H. (2010). *Hacia una Comunicación más Eficaz*. Editorial Pueblo y Educación. Habana. 2000
- Vargas (2010). *Modelo Comunicacional del Gerente en la Escuela Bolivariana Cospes*. Trabajo Especial de Grado No Publicado.
- Villasmil, A. (2005). *Comunicación Educativa*. Material digitalizado. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Zamora, G. (2010). *Interacción Comunicativa en los Procesos Educativos de la Escuela Normal N° 1 de Toluca*. Trabajo Especial de Grado No Publicado.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



Estimado Colega:

Anexo a la presente un cuestionario cuya finalidad es conformar la base de datos para una investigación titulada: La interacción comunicativa como herramienta para el desarrollo gerencial en la E.T.A.R General “Manuel Manrique”

Es preciso señalar, que la información que suministre será utilizada a los únicos fines de la investigación y tratada en forma absolutamente confidencial, siendo indispensable que conteste la totalidad de los ítems con sinceridad.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración,

La investigadora.

Instrucciones:

1. Lea atentamente el enunciado de cada ítem
2. Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas
3. Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem
- 4.- Las opciones son: S= Siempre, AV= Algunas veces, N= Nunca
4. No existen respuestas correctas o incorrectas.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES QUE
LABORAN E.T.A.R GENERAL “MANUEL MANRIQUE”**

	Usted como docente considera	S	A V	N
	ITEMS			
1	Que el gerente utiliza expresión oral para comunicarse con los docentes.			
2	Que el gerente se comunica con su personal a través del lenguaje escrito			
3	Que para comunicarse con el personal el gerente utiliza la expresión corporal.			
4	El gerente para comunicarse con los docentes, administrativos y obreros de la institución, presenta dominio de las habilidades básicas (hablar, escuchar, leer y escribir.			
5	La comunicación entre el gerente educativo y el personal docente, administrativo y obrero se establece a través de memorandos.			
6	La comunicación entre el gerente educativo y el personal se establece a través de notificaciones.			
7	La comunicación entre el gerente educativo y el personal docente, administrativo y obrero se establece a través de correo electrónico.			
8	La comunicación entre el gerente educativo y los miembros de la organización se establece a través de oficios.			
9	Realiza el gerente educativo reuniones periódicas con el personal			
10	Existe interacción entre los miembros de la institución			
11	Se estimula suficiente la interacción entre el personal que labora en la institución y el directivo			
12	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel			
13	La motivación constituye una fortaleza institucional que facilita el logro de las metas			
14	En su organización, el gerente mantiene un excelente ambiente laboral al establecer una adecuada división de trabajo.			
15	El gerente de la institución posee condiciones para trabajar, comprender y motivar a la gente.			
16	Cuenta con las capacidades para relacionarse con el personal y desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva			
17	El gerente desarrolla las actividades en la escuela, de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes.			
18	El director es capaz de determinar las tareas, los procedimientos y dónde se tomarán las decisiones en la institución			
19	El director es responsable de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades del personal			
20	El gerente monitorea el rendimiento de la organización			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Estimado Experto:

Ante todo, reciba un cordial saludo; la presente, tiene como finalidad solicitar su contribución para medir la validez del instrumento de recolección de datos para la investigación titulada: LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA E.T.A.R GENERAL “MANUEL MANRIQUE”

Para ello, se adjuntan el Cuadro de operacionalización de variables y formato de validación, a los fines de que apruebe el instrumento o aporte sugerencias, de ser necesario, en cuanto a la redacción, pertinencia de los ítems y validez de constructo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración le saluda,

Atentamente,

Lcda. Mayra Padron



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



FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI ____NO ____

En caso de ser una respuesta negativa, qué Ítems agregaría o eliminaría:

Objetivo General: Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta para el Desarrollo Gerencial en la ETAR General “Manuel Manrique”				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Interacción Comunicativa	Se entiende a la acción donde dos sujetos capaces de lenguaje y de acción social, entablan una relación interpersonal, buscan entenderse sobre una situación para poder coordinar de mutuo acuerdo sus planes y con ello sus acciones para la integración social Habermas (2008).	Tipos de comunicación	Verbal	1-2
			No verbal	3
			para verbal	4
		Medios de Comunicación	Memorandos	5
			Notificaciones	6
			Correo Electrónico	7
			Oficios	8
			Reuniones	09
Desarrollo Gerencial	La gerencia es “un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados. González (2008),	Principios de gerencia	Participación	10
			Interacción	11
			Motivación	12
			División del trabajo	13
		habilidades	Técnicas	14
			Humanas	15
			Estratégicas	16
		Funciones gerenciales	Planificación	17
			Organización	18
			Dirección	19
Control	20			

Fuente: Autor (2015)

Objetivo General

Analizar la Interacción Comunicativa como Herramienta Principal para el Desarrollo Gerencial en la ETAR General “Manuel Manrique”

Objetivos Específicos

1. Describir el desarrollo gerencial actual en la E.T.A.R General “Manuel Manrique”
2. Identificar los factores que influyen en la interacción comunicativa en la institución.
3. Determinar la importancia de la interacción comunicativa en el desarrollo gerencial en la E.T.A.R General “Manuel Manrique”.

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

K: El número de ítems
 ΣS_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Items
 S_T^2 : Varianza de la suma de los Items
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

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

Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	IXX	xx	Suma de Items
Sujetos																					
1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	46
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	42
4	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	39
5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	38
6	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	35
7	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	32	
8	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	31	
9	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	25	
10	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	27	
VARP	0,45	0,25	0,40	0,16	0,16	0,09	0,36	0,21	0,36	0,36	0,16	0,44	0,76	0,41	0,41	0,36	0,36	0,49	0,69	0,40	S_T^2 : 74,40

Varianza de la Población) ΣS_i^2 : 6,43

K: El número de ítems
 ΣS_i^2 : Sumatoria de las Varianzas de los Items
 S_T^2 : La Varianza de la suma de los Items
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

20
6,43
74,40

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{6,43}{74,40} \right]$$

20, [1 - 0,09]
 19
 1,05263158 [0,91]
 $\alpha = 0,96$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad

FIABILIDAD:

- Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos
- Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados
- Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable

CONFIABILIDAD

