



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



**COMPETENCIA COMUNICATIVA DEL GERENTE EDUCATIVO
Y SU EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
NÚCLEO ACADÉMICO DR. "MARINO COLINA" DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
"FRANCISCO DE MIRANDA"**

Autora: Licda. Mileribel Torres P.

Tutor: MSc. Miguel A. Pérez R.

Valencia, junio 2016



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



**COMPETENCIA COMUNICATIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU
EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO
ACADÉMICO DR. "MARINO COLINA" DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL "FRANCISCO DE MIRANDA"**

Autora: Licda. Mileribel Torres Pulido

**Trabajo de Grado presentado ante la
Comisión de la Maestría de Gerencia
Avanzada en Educación, como requisito
para optar al título de Magister en
Gerencia Avanzada en Educación**

Valencia, junio 2016



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe Magíster Miguel Alejandro Pérez Rodríguez, titular de la cédula de identidad No 4.464.454, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **Competencia comunicativa del gerente educativo y su efecto en la cultura organizacional del Núcleo Académico Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”** presentado por la ciudadana Mileribel Torres Pulido, titular de la cedula de identidad No. 15.704.925, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 14 días del mes de marzo del 2016

MSc. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

C.I. 4.464.454



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



DIRECCIÓN DEL TRABAJO

Participante: Licda. Mileribel Torres P. Cédula de identidad: 15.704.925

Tutor: MSc. Miguel Alejandro Pérez Cédula de identidad: 4.464.454

Correo electrónico del participante: mileribeltorresp@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: El discurso oral del gerente educativo hacia el personal docente de Núcleo Académico Dr. "Marino Colina" de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	07/02/2015	10-11am	Primer encuentro. Definición de condiciones de tutoría y discusión de la idea inicial de investigación	Cambio de idea convenido por ambas partes.
02	20/03/2015	11am-2pm	Orientaciones sobre la direccionalidad de la dinámica de investigación. Pautas para la redacción y presentación de las nuevas ideas	Revisión del primer borrador del capítulo I. Se acordó realizar mejoras
03	31/03/2015	12m-3pm	Revisión del planteamiento del problema	Indicación de mejoras
04	10/04/2015	1-3 pm	Revisión de Capítulo I y antecedents	Indicación de mejoras

05	14/05/2015	10-12am	Orientaciones sobre el constructo teórico (bases teóricas, teorías y bases legales)	Revisión de bibliografía previa
06	11/06/2015	3-5pm	Revisión capítulo II. Revisión del instrumento de recolección de información	Indicación de mejoras
07	09/07/2015	12m-2pm	Revisión capítulo III. Revisión para entrega de proyecto de investigación ante la comisión	Firma de cartas avals
08	15/10/2015	10am-12m	Orientaciones sobre el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones	Revisión
09	03/12/2015	11am-1pm	Revisión del capítulo IV	Revisión
10	03/03/2016	1-2pm	Revisión general para entrega del trabajo especial de grado	Revisión. Últimas observaciones
11	16/03/2015	4-5pm	Firma de cartas avals para la inscripción del trabajo especial de grado	

Título definitivo: Competencia comunicativa del gerente educativo y su efecto en la cultura organizacional del Núcleo Académico Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la Especialización arriba mencionada.

Tutor

MSc. Miguel Alejandro Pérez

C.I.4.464.454

Participante

Licda. Mileribel Torres Pulido

C.I. 15.704.925



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado: **Competencia comunicativa del gerente educativo y su efecto en la cultura organizacional del Núcleo Académico Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”** presentada por la Licenciada Mileribel Torres Pulido, cédula de identidad N° 15.704.925 para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado **APROBADO**

Apellido y Nombre

Cédula de Identidad

Firma

Valencia, junio del 2016

DEDICATORIA

Esta compilación de ideas, producto de un trabajo de investigación, está dedicado de corazón a:

Mi madre, **Gladys Pulido de Torres**. Mujer valiosa, llena de virtudes, de quien recibí mucho más que cariño y buena crianza. Es ella quien alienta mi amor por el estudio y la superación. Por ti y para ti esta meta mamá, entre otras cosas. Te amo mami.

Mi padre. Mi sabio de sabios. El de la respuesta correcta y precisa. Celebrarás junto a mí este logro desde el cielo, porque sé que desde allí me ayudaste tantas veces para cristalizar este acontecimiento. Te extraño tanto **Rafael Torres**.

Mi tía **Minerva**. Acá tienes un lugar predilecto del que disfrutas sintiéndote orgullosa de mí como siempre, mirándome con ojos de satisfacción al lado de Nuestro Señor. Gracias por tanto.

Mis hermanos, **Milaísle, Rafael Jesús, Franmis y Daniel** Por escuchar y atender. Por ser y estar.

Mis sobrinos, **Maríangel Valentina, Ángel Jesús y Santiago José**. Por ustedes este logro. Mis más grandes motivos de vida. Los amo inmenso.

Mi esposo, **Víctor Hidalgo**. De quien soy fuente de inspiración. El ser que más cree en mí y en mis potencialidades. Mi más fiel admirador. Este logro es tuyo también. Te amo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida estoy con cada una de las personas que hicieron posible este logro, con especial énfasis en:

Mi **Dios todopoderoso**. Mi fuente de luz, de sabiduría y constancia. Mi dador de vida y energía. Muchísimas gracias Señor Jesucristo.

Mi **Virgencita de Coromoto**. Por cubrirme con su manto y cobijarme del peligro y el desmayo.

Mi mamá. Por sus oraciones oportunas. Por el cuidado y la dedicación. No sabría cómo pagarte.

Mi brillante hermana, **MSc. Milaísle Torres Pulido**. Por la ayuda incondicional y por los aportes significativos que tuviste para con este trabajo de investigación. Te quiero.

Mi esposo. Por la comprensión constante, por el apoyo incondicional. Por tantos días de ausencia y abandono. Por la sonrisa, el abrazo, las palmadas en el hombro y las palabras de aliento. Esto es tan tuyo como mío amor.

Mi excelentísimo tutor, **Miguel Alejandro Pérez**. Por tantas orientaciones que me hicieron crecer. Por la entrega y dedicación. Por dejar huella significativa en mí. Muchísimas gracias profe. Como usted, nadie. Dios le bendiga siempre.

Mis profesores de postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. Por su valiosa colaboración en pro de mi aprendizaje, por su calidez humana y su comprensión. Quiero agradecer especialmente al profesor **Tulio Cordero**, al profesor **Juan Ruffino** y a la profesora **Yolé González**. Mis respetos.

Mi profesora **Lisbeth Castillo**. Por su paciencia, empatía, asertividad y disposición total. Por sus observaciones y explicaciones. Por la preocupación y la humanidad que la caracteriza. Mil gracias. Se le quiere.

Mi compañera y amiga **Carelvía Pérez Gubaira**. Por tu compañía y apoyo en este camino recorrido. Por tu ayuda, por todo lo que aprendí de ti y contigo. Por tener siempre tiempo y no dejarme desfallecer. Gracias Care. Te debo tanto

Mis compañeros de clase. Por las vivencias, los buenos y malos momentos. Por la consideración y el respaldo. Por cada cosa que aprendí de ustedes. Gracias **Ysabel Rojas**, **Carlos Benítez**, **Argenis Molina** y **Leslie Rodríguez**.

Mis compañeros de trabajo del Núcleo Académico Dr. "Marino Colina" de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", por su colaboración y seguimiento, especialmente a **Domingo Rodríguez**, **Elibeth de Reyes** y **Judith Flores**. Un abrazo.

José David Díaz. Por hacer posible gran parte de este trabajo. Por las oraciones y la colaboración. Mil gracias.

Armarys Flores. Gran parte de esta investigación lleva tu huella. Te agradezco desde mi corazón flaca.

Mi suegra. Por cada palabra que iba acompañada de buenos deseos, Por mostrarse orgullosa ante mis logros. Por estar ahí y bendecirme. Gracias mami Carmen.

Quienes no alcancé a reseñar, pero de quienes estoy de igual manera agradecida.

Mileribel Torres Pulido

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	pp
Agradecimientos.....	ix
Índice general.....	x
Índice de cuadros.....	xii
Índice de gráficas.....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	xviii
Introducción.....	20
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	23
Preguntas de investigación.....	34
Objetivos de la investigación.....	35
Justificación.....	35
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	39
Bases conceptuales	
Comunicación.....	45
Tipos de comunicación.....	47
Funciones de la comunicación.....	49
Comunicación organizacional.....	50
Comunicación interpersonal.....	52
Competencia comunicativa del gerente educativo.....	56
Cultura organizacional.....	59
Comportamiento organizacional.....	60
Bases teóricas	
Teoría de la Acción Comunicativa.....	64
Teoría de la Motivación humana.....	67
Teoría contingencial del Liderazgo Camino-meta.....	71
Bases legales.....	74
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación.....	79
Diseño de investigación.....	79
Población y muestra.....	80

ÍNDICE GENERAL

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	Pp 81
Validez y confiabilidad el instrumento.....	82
CAPÍTULO IV	
Presentación y análisis de los resultados.....	84
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	121

ÍNDICE DE CUADROS

	Pp
Cuadro nº 1. Operacionalización de variables.....	77
Cuadro nº 2. Baremo para la interpretación de la confiabilidad.....	83
Cuadro nº 3. Forma particular de habla. Interacción no verbal Comunicación informal y formal.....	85
Cuadro nº 4. Uso de la comunicación escrita y oral. Control de rumores internos.....	88
Cuadro nº 5. Ambigüedad en el mensaje.....	91
Cuadro nº 6. Conversaciones y diálogos con el personal. Creación de espacios de participación y opinión. Incentivo hacia la comunicación Interpersonal.....	93
Cuadro nº 7. Abuso de autoridad en la solicitud de información.....	96
Cuadro nº 8. Actitud hacia las interacciones entre el personal. Empatía.....	99
Cuadro nº 9. Realimentación. Asertividad. Respeto.....	101
Cuadro nº 10. Valores organizacionales compartidos. Costumbres y hábitos. Normas y reglamentos.....	104
Cuadro nº 11. Sociolecto o jergas. Identidad.....	106
Cuadro nº 12. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Proactividad y empoderamiento. Burocracia.....	108
Cuadro nº 13. Motivación. Ambiente laboral.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pp
Gráfica nº 1. Forma particular de habla. Interacción no verbal Comunicación informal y formal.....	85
Gráfica nº 2. Uso de la comunicación escrita y oral. Control de rumores internos.....	88
Gráfica nº 3. Ambigüedad en el mensaje.....	91
Gráfica nº 4. Conversaciones y diálogos con el personal. Creación de espacios de participación y opinión. Incentivo hacia la comunicación Interpersonal.....	93
Gráfica nº 5. Abuso de autoridad en la solicitud de información.....	96
Gráfica nº 6. Actitud hacia las interacciones entre el personal. Empatía.....	99
Gráfica nº 7. Realimentación. Asertividad. Respeto.....	101
Gráfica nº 08. Valores organizacionales compartidos. Costumbres y hábitos. Normas y reglamentos.....	104
Gráfica nº 09. Sociolecto o jergas. Identidad.....	106
Gráfica nº 10. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Proactividad y empoderamiento. Burocracia.....	108
Gráfica nº 11. Motivación. Ambiente laboral.....	111



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



Competencia comunicativa del gerente educativo y su efecto en la cultura organizacional del Núcleo Académico Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”

Autora: Licda. Mileribel Torres P.

Tutor: MSc. Miguel Alejandro Pérez

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta tiene como propósito analizar el efecto de la competencia comunicativa del gerente educativo en la cultura organizacional del Núcleo Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. La investigación sigue los preceptos de la Teoría de la Acción comunicativa de Habermas y la Teoría de la Motivación de Maslow entre otras. Atiende a un estudio descriptivo de diseño no experimental de campo. La población estuvo constituida por 16 docentes del Programa de Educación en Ciencias Sociales Mención Turismo. Para la muestra se tomó el mismo número de la población, por ser reducida. La información se recolectó a través de cuestionario cerrado dirigido a los docentes, constituida por 40 proposiciones de alternativa policotómica con frecuencia de Siempre, Algunas Veces y Nunca. El instrumento fue sometido a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach arrojando un coeficiente alto (0.65). La interpretación de la información se realizó relacionando la misma con el constructo teórico del estudio, y fue representada mediante un análisis descriptivo. Como conclusión general se obtuvo que existe un marcado efecto negativo en función de la comunicación interpersonal necesaria para el mantenimiento de la cultura organizacional. Se recomendaron una serie de alternativas de solución para generar una enmienda satisfactoria.

Línea de investigación: Procesos gerenciales. Temática: Dirección en la organizaciones. Subtemática: Comunicación.

Palabras clave: Competencia comunicativa. Comunicación organizacional. Relaciones interpersonales. Cultura organizacional



**UNIVERSITY OF CARABOBO
POST-DEGREE DIRECTION
FACULTY OF EDUCATION
MASTER IN ADVANCED EDUCATIONAL MANAGEMENT**



**Educational manager communicative competence and its effect on
Academical Extension Dr. "Marino Colina" of "Francisco de Miranda"
University organizational culture**

Author : Licda . Mileribel P. Torres
Tutor : MSc . Miguel Alejandro Pérez

ABSTRACT

The introduced research study aims to analyze the effect of educational manager communicative competence on Academical Extension Dr. "Marino Colina" of "Francisco de Miranda" University organizational culture. The investigation follows the precepts of Communicative Action theory by Habermas and Motivation theory by Maslow, among others. It attends to a descriptive study of non-experimental design field. The population was 16 Education in Social Science program on Tourism teachers. The sample was the same number of people was taken, for being a reduced one. The information was collected through a close questionnaire aimed at teachers, consisting of 40 proposals with polychotomus alternative of frequency (always, sometimes and never). The instrument was submitted to validation through expert judgment. Reliability was calculated by Cronbach's alpha coefficient which is translated to a high range of interpretation. (0.65). The interpretation of the data was performed by relating it with the theoretical construct of the study. It was obtained as a general conclusion, that there is a marked negative effect on interpersonal communication function, necessary for the maintenance of organizational culture. It was recommended a variety of alternative solutions in order to generate a satisfactory amendment of the situation.

UC priority area: Education

Face priority area: Advanced educational management

Research line: management processes.

Theme: Organizational management

Sub-theme: Communication.

Keywords: communicative competence. Organizational communication.
Relationships. Organizational culture.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siglo XXI se ha visto provisto de múltiples acontecimientos influenciados por las transformaciones de los sectores sociales, científicos, políticos y económicos que inciden de forma directa e indirecta, favorable y desfavorable en el quehacer organizacional. Todo lo que el hombre emprende, realiza, cambia y modifica trasciende en cualquier organización donde sea necesaria la acción del ser humano, tanto en el uso de sus potencialidades motoras como cognitivas, en sentido específico a las instituciones educativas, y más concretamente las universidades, que dada su función socio-educativa en términos de institución formal, suele presentársele retos organizacionales diversos y críticos.

Además de cumplir con propósitos específicos para la preparación profesional de los miembros de la sociedad, las universidades tienen una función indeclinable de acción social sobre el entorno en que se encuentran enmarcadas. De allí que deben mantener y cultivar relaciones interinstitucionales externas e interpersonales dentro de la organización entre el personal administrativo, docente y de mantenimiento que allí labora a fin de afianzar tanto la imagen que proyecta al exterior cómo la armonía dentro de la institución. Ahora bien, de acuerdo a esas dos dimensiones de donde se puede estudiar el fenómeno de las organizaciones de educación universitaria, es necesario analizar la incidencia de una en otra, es decir, cultura organizacional y comunicación organizacional.

El proceso comunicativo de cada institución educativa es único. Mucho más allá de las estructuras que lo componen, cada miembro de la organización posee características especiales del acto comunicativo que

repercuten en toda cultura y clima de la organización y bajo esa premisa la misma desarrolla una personalidad determinada. La comunicación organizacional es vista, en una institución, como un valor implícito, pues debe transversalizar toda acción gerencial y no constituirse sólo como una actividad que debe practicarse. De esa manera, la participación activa de todos los miembros de la organización, en especial la del gerente o líder, debe trascender hacia la práctica eficiente de la acción comunicativa, específicamente en la forma de comunicación que éste debe practicar.

El estudio que se presenta parte de la necesidad de analizar el efecto que produce la comunicación organizacional en la cultura organizacional del personal docente del Núcleo Académico Dr. "Marino Colina" de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", específicamente la competencia comunicativa que posee el gerente educativo. Asimismo, el gerente ha demostrado no ser del todo competente en función del uso de la acción comunicativa desde el punto de vista pragmático, social y psicológico, trayendo como consecuencia un descontento general entre los docentes por el cambio que ha suscitado esa situación en la cultura de la organización en términos de la pérdida de su identidad.

Esta investigación está constituida por cuatro (4) capítulos. El capítulo I contempla el desarrollo del planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación de la investigación. En el capítulo II se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases conceptuales, y las bases teóricas con su respectiva fundamentación, así como también las bases legales y cuadro de operacionalización de variables. En el III capítulo se describe la metodología que se emplea para llevar a cabo la investigación, es decir, tipo y diseño de investigación, población y

muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad del instrumento. En el IV capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos, así como también las conclusiones del estudio y las recomendaciones pertinentes que hubiera lugar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El ser humano es un animal que, dada su naturaleza, es imposible que pueda vivir aislado del mundo. Necesita establecer relaciones con el entorno a fin de mantener un balance psico-social para constituirse como parte de la sociedad y como un elemento funcional de la misma. A ese proceso de interacción funcional se le llama comunicación.

La comunicación humana tiene su génesis en la necesidad de supervivencia de los primeros pobladores del mundo, quienes en respuesta a sus instintos, debieron utilizar simbologías para expresar y conseguir lo que necesitaban. Ese efecto dio lugar al primer sistema de comunicación del individuo, denominado lenguaje biológico (interjecciones, gritos, gestos, entre otros). Conjuntamente con el ciclo evolutivo de la raza humana, surgió el lenguaje hablado y las expresiones pictóricas (pinturas rupestres, los jeroglíficos, petroglifos, entre otros.) y de esta manera el hombre pudo manifestar gráficamente su pensamiento.

Aunque el proceso comunicativo no se adjudica como un proceso netamente posible entre humanos, atañe la importancia de establecer el estudio de este fenómeno en la dimensión humana. “Las dimensiones humanas son un aporte para comprender, de manera sistemática, las características del comportamiento humano, donde se le da un lugar preponderante al proceso de comunicación y al lenguaje” (Fernández y Dahnkes 1998, p.34). De lo anterior se puede deducir que el hombre

manifiesta su conducta en función de lo que piensa, siente e interactúa, y que la comunicación es un fenómeno que surge de lo más profundo de la naturaleza humana, y es así como el individuo mantiene diferentes vinculaciones estrechas dentro de su entorno. Cuando se hace referencia a un vínculo estrecho, no es por el simple sentido de la tendencia a agruparse como ser biológico, sino por la necesidad de afecto, intercambio e integración, por manifestar a otros individuos sus pensamientos, ideas, opiniones, sentimientos, actitudes y experiencias. Por ende, la comunicación es todo un proceso que actúa como conector esencial para la subsistencia de los grupos y las comunidades.

Para atender y entender las generalidades del mundo globalizado, el hombre creó, mediante la experimentación, un estadio comunicativo real, propicio para facilitar la interacción con sus semejantes, disminuir su soledad, y establecer lazos significativos de encuentro con el otro. En la actualidad, los individuos están expuestos a un flujo constante de mensajes de diversa índole y características específicas por lo cual se hace necesario comprender que la comunicación es un acto de afirmación de sí mismos que les permite actuar sobre y con los demás. En todo tiempo pasado, la comunicación no se consideraba un elemento característico del desarrollo de naciones y continentes; sin embargo, a raíz de la evolución de los medios de comunicación, la revolución tecnológica y la necesidad de estar informados, los regímenes gubernamentales, las organizaciones comerciales y sociales comenzaron a prestar atención en la comunicación como modo de supervivencia frente a la demandante sociedad del mundo y las preocupaciones mundiales.

Los estadios de estudio de la comunicación humana son amplios y diversos. Toda actividad manejada y controlada por el humano debe

destacar el uso de la acción comunicativa. Se tiene entonces que el proceso de comunicación se extiende a las diferentes organizaciones de índole empresarial, corporativa, social, gubernamental, administrativa y educativa según el propósito que se establezca como institución. Dentro de las funciones de cada organización debe prevalecer las interacciones sociales e interpersonales entre sus miembros y la comprensión de la relevancia de desarrollar un acto comunicativo asertivo que trascienda de lo puramente técnico y se extienda a lo humano que es en esencia la raíz de cualquier tipo de problema de comunicación.

Surge de esa manera, la concepción organizacional que se le adjudica a la comunicación como proceso y herramienta de gestión. A tal efecto, Gómez (2008) sostiene que las instituciones tienen necesidad de un manejo de la comunicación a medida, pertinente, práctica y útil. ...”Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de la *información es poder*, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida”. (p.122)

La autora anteriormente citada destaca que “organización y comunicación forman un todo integral, y ambas son indisolubles. Por lo que hay que considerar la comunicación como un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema-organización al que pertenece: la organización” (p.124). Se sobreentiende que dada la naturaleza permanente y estable de las instituciones, la comunicación organizacional constituye una relación abierta con el sistema entorno en sí misma.

Ante lo expuesto, la comunicación organizacional viene a establecer el eslabón necesario para la consolidación de los intereses colectivos de los miembros de una institución, a lo que Arrieta (1991, citado por Gómez,

2008), la define como el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma”. Todo lo anterior con el propósito de desarrollar una actitud positiva en la institución.

En virtud de la complejidad de la acción comunicativa dentro de una organización, es necesario que la persona quien desempeñe funciones de gerencia, conozca y valore la necesidad de saber comunicarse con su personal y su equipo de trabajo. Bajo esta premisa, la concepción y comprensión de una información o mensaje de parte del empleado es responsabilidad directa del gerente. Se le atribuye que su manera de comunicarse debe despertar y mantener el interés de los miembros en relación con lo que dice, la manera cómo se exprese, las palabras que escoja y cómo las utilice en función del contexto donde se lleve a cabo el acto comunicativo. De la misma manera, la forma comunicativa del gerente debe ajustarse al nivel educativo, intelectual y de interés de cada uno de los miembros de su personal.

Las instituciones educativas atienden a un sistema de difusión implícito como una de las organizaciones integrales al servicio de la preparación de los individuos de una sociedad, donde se destacan diversidad de pensamientos y la prevalescencia de la intelectualidad. Todo lo que se desarrolla en ellas implica un proceso de comunicación externa e interna sin tener la intención de hacerlo, lo cual estima que se establece de manera inconsciente en la mayoría de los casos, e incluso el hecho de no comunicarse es por ende comunicación en sí. En las escuelas, liceos, universidades, institutos tecnológicos y toda organización que atienda a la

educación y la formación profesional de ser humano, se establece el sistema de comunicación interna como eje de la efectividad de las relaciones sociales interpersonales, donde las actitudes y las relaciones optimizan la interacción de los miembros del personal a razón del logro de los objetivos organizacionales y de la armonía en el entorno laboral

Para los miembros de un personal de una institución educativa, el acceso a la información y comunicación tiende a ser una necesidad inmediata. Constituye un público objetivo al que se le debe comunicar normativas, políticas, cambios, entre otros, de su institución y la función que debe cumplir dentro de la misma, pero de igual forma debe tener la oportunidad de poder emitir sugerencias, ideas u opiniones, requerimientos o reclamos a la gerencia. Se trate de una organización educativa pública, privada, grande o pequeña, ésta debe utilizar canales y códigos de comunicación eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones estén al tanto de lo que ocurre en todas las áreas de la organización, al igual que servirá de herramienta para que cada empleado sepa lo que deben hacer, y mucho más importante por qué tendrán que hacerlo. Ante este panorama se fortalece y consolida la perspectiva cultural de la institución en aras de formar una identidad sólida.

Dentro del contexto de la educación venezolana, las universidades autónomas, experimentales, públicas o privadas, aun cuando forman parte de las organizaciones educativas de Venezuela, poseen un sistema gerencial muy diferente a la estructura de gestión de una Escuela Bolivariana o un Liceo Bolivariano, por ejemplo. La Ley de Universidades (1970), tipifica a las universidades en Venezuela en nacionales y privadas, (artículo 8), gozando las universidades nacionales de autonomía organizativa y administrativa,

rigen sus propias políticas para dictar normas internas, nombrar sus autoridades y designar el personal docente, administrativo, obrero y de investigación que les sea necesario.

Cabe destacar que las universidades experimentales constituyen una variación de las universidades nacionales cuyo propósito estriba en el ensayo de nuevas orientaciones en la educación universitaria. Las mismas poseen una autonomía regidas por condiciones especiales propias de la experimentación educativa por la que fueron creadas. Su estructura organizativa está supeditada por un reglamento ejecutivo, aunado a que serán objeto de evaluación frecuente con el fin de aprovechar los resultados para la reforma del sistema y establecer su permanencia, innovación o supresión de su status. (Ley de Universidades. Artículo 10)

En las universidades experimentales la estructura organizacional está constituida por el Rector, como máxima autoridad, designado por el Presidente de la República, asesorado por el (la) Ministro (a) del Poder Popular para la Educación Universitaria, un Vicerrector (a) Académico, un Vicerrector (a) Administrativo, los Decanos y Decanas de cada área, los Directores y Directoras de cada programa educativo o carrera, Jefes de departamento y Coordinadores de complejos académicos o núcleos académicos, entre otros, de acuerdo a las necesidades gerenciales que se generen. Dentro de ese esquema organizativo se comprende el personal docente, administrativo, de mantenimiento y de investigación, cada cual en las funciones para las cuales fueron requeridos sus servicios.

Cualquiera sea la naturaleza de la universidad en Venezuela, ésta está llamada a la generación de conocimientos científicos, humanísticos y

tecnológicos a razón de la consolidación de una sociedad transformadora, todo esto atendiendo a las políticas educativas dictadas por el Sistema Nacional de Gobierno. Por el hecho de ser experimentales, las universidades bajo esta filosofía deben apegarse a los lineamientos emanados por tendencias políticas, que en muchos casos, desvían la verdadera misión de una institución de educación universitaria. Todas las funciones determinantes de la gerencia educativa de ese tipo de instituciones carecen, en su mayoría de “libertad de comunicación”; es decir, la forma de comunicación desarrollada, el canal, el código, el mensaje y la información debe seguir un patrón de ejecución específico que muy pocas veces alcanzan el objetivo necesario, aun con más preponderancia en las relaciones interpersonales entre los miembros del personal y su gerente. Esto producto de la diversidad de pensamiento que caracteriza a la universidad en todo el sentido de la palabra.

La Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” atiende a los lineamientos ya mencionados de una universidad experimental. Como institución educativa de orden social ha experimentado grandes cambios y transformaciones desde su filosofía de gestión hasta sus programas, planes, proyectos, y actividades que se establecen en pro de la extensión hacia la resolución de problemas de índole social en contextos comunitarios. Esta transformación implica la depuración de los procesos gerenciales que demandan la calidad y pertinencia de la misma. El gerente educativo, en esta casa de estudio, debe demostrar actitudes cónsonas con las nuevas necesidades su entorno social, una gestión que dilucide eficiencia y eficacia; pero no menos importante debe demostrar asertividad en la interpretación del momento histórico en el cual pretende insertar su visión gerencial. Esto conlleva a establecer que pareciese que el discurso que maneja la alta

gerencia de esta universidad no está en armonía con lo que se revela en la praxis. Se hace referencia a una visión institucional hacia la consolidación de las relaciones con la sociedad y el entorno, pero no se establece una estrategia de comunicación para mantener y mejorar las relaciones internas entre los mismos miembros de la organización.

Las personas encargadas de ejercer funciones gerenciales dentro de esta institución son docentes en ejercicio que, de una u otra manera, han cumplido los requisitos necesarios meritorios para desempeñar responsabilidades administrativas. Sin embargo, haciendo honor al tipo de gerencia política-patrimonial, la mayoría de los Decanos, Directores, Jefes de Departamento y Coordinadores, son “impuestos a dedo” o simplemente deben su cargo gerencial al hecho de ser “personal de confianza” del tren rectoral de turno. Lo anterior, permite cuestionar la preparación gerencial que pueda poseer una persona a quien se le asigne un cargo gerencial para lo cual quizá no sea competente.

En ese sentido, el gerente educativo de la universidad debe desarrollar competencias que le permita desempeñar, en óptimas condiciones, su gestión. Se trata de demostrar habilidades y destrezas para la gestión del talento humano, para el liderazgo transformacional, para la motivación de su personal, para la conformación y mantenimiento de equipos de alto desempeño, para la toma de decisiones acertadas y para el desarrollo de un plan contingencial ante las crisis de la organización y para la generación de un sistema de comunicación asertivo. Todo esto aunado a la capacidad para manejar recursos económicos, financieros, técnicos, entre otros. Visto desde esta perspectiva la gerencia pareciese ser una actividad compleja, que demanda una preparación pertinente, oportuna y que no debe tomarse a la

ligera, puesto que de esta depende directamente el éxito o fracaso en la dirección de una organización.

Particularmente, El Núcleo Académico Centro-Norte Dr. “Marino Colina”, es una extensión de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, que atiende a las necesidades educativas de la población de Puerto Cumarebo del municipio Zamora del estado Falcón así como también las de un considerable número de estudiantes de municipios aledaños del mismo estado, a través de la preparación académica de la población en el área de Educación en las menciones de turismo, lengua, literatura y latín, desarrollo empresarial, educación física, recreación y entrenamiento deportivo respectivamente.

Como núcleo académico constituido, maneja una planta considerable de personal administrativo, docente, de acción social, de mantenimiento conjuntamente con los estudiantes. Constituye una institución académica que ejecuta y norma actividades sociales de beneficio para la comunidad por lo cual se ha ganado el respeto y admiración de los pobladores del municipio y se visualiza como una fuerza viva para el desarrollo de la localidad. A través de la prestación del servicio comunitario por parte de estudiantes y profesores, esta institución ha contribuido con el mejoramiento de la calidad educativa de otras instituciones escolares y sociales, y con la capacitación técnica de prestadores de servicios turísticos de medianos y pequeños productores en la región y zonas aledañas.

A razón de lo anterior, se añaden además las apreciaciones que sobre el particular vivenció la autora de la investigación como miembro de la planta profesoral el núcleo académico referido. Es así como, a través de la

observación directa, se pudo evidenciar que el núcleo académico ha cumplido, en la mayoría de los casos, con el mantenimiento de las relaciones interinstitucionales con el entorno y ha mantenido intacta su imagen como organización educativa, pero, en el afán de satisfacer necesidades sentidas comunitarias, ésta ha descuidado la producción académica, su proceso interno de relaciones interpersonales, la calidad del desempeño docente, administrativo y de mantenimiento, trayendo como consecuencia un serio desajuste en el entendimiento entre la gerencia inmediata y el personal en su totalidad, con mayor énfasis en el personal docente.

En consecuencia, las relaciones comunicativas entre el coordinador del núcleo y los profesores del mismo, han sufrido variaciones en función de la comprensión y adecuación de las informaciones que se emiten de cada uno de los flancos. Existe un conflicto de expresión, significación e interpretación en cada proceso o acto comunicativo, determinada por el caso preocupante de inadecuada competencia comunicativa que muestra el gerente educativo en la mayoría de las situaciones informativas. Una persona es comunicativamente competente cuando demuestra habilidades que posibilitan la comunicación en situaciones diversas y logra el propósito anhelado cuando se habla, se escribe, se lee y se escucha. Cuando de manera antagónica, el proceso comunicativo genera dificultades más que entendimiento entonces no existe una competencia comunicativa deseable.

Por consiguiente, existe descontento generalizado por parte de los docentes al evidenciarse que el gerente educativo no mantiene un mismo código ni canal informativo en las comunicaciones que emite; no mantiene un mismo discurso oral ni escrito, incurre en la no comunicación de las decisiones que toma, obviando de esta manera la participación del personal

que allí labora. Aunado a lo anterior, maneja diferentes versiones de una misma información y las comunica de manera informal y con un lenguaje particular (coloquial) muchas veces incomprensible para los profesores, comete abuso de autoridad al solicitar informaciones de parte de su personal docente, se muestra autoritario en los planteamientos que emite sobre el funcionamiento de cualquier área de la universidad, utiliza a menudo un tono, timbre y nivel de voz irritante y las pocas veces que emite alguna comunicación por escrito, la hace para realizar llamados de atención y propagar por las carteleras informativas frases amenazadoras sobre el desempeño de los profesores.

A lo anterior se suma el hecho que utiliza el rumor como fuente de informaciones internas. Hace uso del mismo para emitir mensajes dentro de la organización y a menudo se retracta de lo que ya comunicó creando situaciones de confusión entre el personal docente mostrándose los mismos insatisfechos con la información recibida y con las respuestas inoportunas a cualquier requerimiento que ellos formulen.

Ahora bien, si el gerente educativo debe preocuparse por si es entendido o no, y si su sistema comunicativo interno está arrojando resultados deseables y eficaces, el coordinador descuida los retos críticos de la comunicación en el orden interno de su organización, así como la administración, la sobrecarga o ausencia de comunicación; requisitos indispensables para establecer una sólida identidad de la organización, y por ende, una cultura organizacional deseable.

Se considera entonces, que a raíz de los acontecimientos ocurridos dentro del Núcleo Académico Dr. "Marino Colina" existe la inminente necesidad de

examinar el problema de la comunicación que, si bien es un proceso multidireccional, en este caso, es competencia y responsabilidad del gerente. Si no se organizan espacios formales para el flujo de los mensajes e informaciones (reuniones), se establece allí una comunicación casi nula, distante, incomprensible, redundante, ineficiente, ambigua con un desuso de informaciones escritas formales, que genera un impacto de malestar, intolerancia, confusión, incomodidad, desorientación y en desigualdad de condiciones y oportunidades, que trasciende en el descontento y desmotivación del personal puesto que aunque el gerente cumple funciones administrativas, es de igual manera un docente ejerciendo un rol administrativo, y que por esa razón debe cuidar y mantener un óptimo discurso oral y escrito.

Preguntas de investigación

Para contextualizar la situación conflicto descrita en el apartado anterior, se desprenden las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación comunicativa predominante entre el gerente educativo y el personal docente?

¿Cómo es la competencia comunicativa del gerente educativo en función del establecimiento de situaciones comunicativas favorables para con el personal docente?

¿Cuál es el efecto que produce las situaciones comunicativas existentes en el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional de la institución

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el efecto de la competencia comunicativa del gerente educativo en la cultura organizacional del Núcleo “Dr. Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar la situación comunicativa predominante entre el gerente educativo y el personal docente
- ✓ Describir la competencia comunicativa del gerente educativo en función del establecimiento de situaciones comunicativas favorables para con el personal docente
- ✓ Determinar el efecto producido por las situaciones comunicativas desfavorables en el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional de la institución

Justificación de la investigación

La investigación se justifica desde la perspectiva teórica puesto que obedece a establecer orientaciones ante una situación que atañe a las relaciones interpersonales que se consolidan o no a través de la acción comunicativa de los entes involucrados en este estudio. Al tratarse de un

problema comunicativo ya se visualiza como un conflicto entre personas específicamente por los modelos conscientes de cómo las personas conciben el mundo. Por consiguiente, las personas, dada su naturaleza, han sido condicionadas por la sociedad y sumergidas en las creencias que cada cual debe actuar según el paradigma cognitivo o mapa del mundo individual y que, en situaciones laborales, no está permitido mirar desde la perspectiva del otro.

En el cumplimiento de las funciones gerenciales, es determinante que el coordinador demuestre una competencia comunicativa deseable y que la instituya como vehículo de acercamiento al personal quienes como entes valiosos dentro de la organización, merecen una atención, trato y comprensión acordes con su calidad profesional. De allí, la relevancia del manejo pertinente de la acción comunicativa a fin de minimizar conflictos y consolidar la cultura de una organización.

Se le adjudica a la investigación una relevancia social porque, además de contribuir al mejoramiento de las relaciones sociales dentro de una organización, también contribuye al afianzamiento de las relaciones externas e interinstitucionales que debe mantener la organización con el entorno geográfico o el medio donde se encuentra. Es importante para cada organización constituirse como una institución comprometida con la labor social, que coadyuve a la consolidación de su imagen, identidad y cultura, es decir, establecer lazos de interacción e integración, tanto en el orden interno entre cada individuo que forma parte de ella como en las relaciones exógenas y la manera de cómo los demás lo conciben como organización. Con el desarrollo de este estudio, se especifica el beneficio que obtienen las

organizaciones cuando se propicia un entorno favorable de comunicación, entendimiento y comprensión de las acciones humanas en el entorno laboral.

Así mismo, desde el ámbito pedagógico-institucional, esta investigación ofrece constructos sólidos sobre la solución de problemas de orden organizacional dentro del contexto de educación universitaria, facilitando así un documento de consulta bien estructurado sobre las convivialidades de la acción comunicativa gerencial para profesores de esa área y para estudiantes de pregrado y postgrado. Aunado a esto, el resultado final de este producto de investigación constituirá un grano de arena a la comprensión del estudio de la comunicación humana desde la perspectiva del individuo en sí mismo y la repercusión que ésta tenga en las relaciones sociales. Será de alguna manera una alternativa al estadio de la comunicación en las organizaciones pero con significaciones pragmáticas y psicológicas de la acción comunicativa. Por ese motivo, la investigación trasciende en beneficio tanto de la Universidad de Carabobo y de la institución objeto de estudio.

A nivel metodológico, la estructura cómo fue elaborado el trabajo de investigación constituye una directriz en cuanto al método de investigación propio de los estudios descriptivos, sobre las fuentes bibliográficas, el análisis en interpretación de los datos consecuencia de la recolección de información, ente otros. Se expone la oportunidad de consultar un producto confiable y válido de generación de conocimientos con rigurosidad científica y verificable, que sirva como antecedente para otras investigaciones y que pueda orientar cualquier proceso de investigación. Desde este estadio, la importancia de este estudio se aboca en el análisis de una situación conflicto

y el tratamiento de la información pertinente para contribuir con el mejoramiento de esa realidad

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010) el desarrollo de la perspectiva teórica, “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (P.20), lo cual conlleva a establecer, en este apartado, las implicaciones sustentables de la investigación desde el punto de vista teórico.

Antecedentes de la investigación

Poveda (2011) Realizó una investigación denominada “La comunicación institucional y su incidencia en el trabajo académico-administrativo de la facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador durante el período marzo-agosto del 2010” El trabajo se sustenta en la propuesta que es la creación de un Departamento de Comunicación Institucional en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación en la Universidad Técnica de Ambato. De igual manera, la investigación está orientada a clarificar el papel de la comunicación institucional. Así, se definen las políticas y procedimientos necesarios para desarrollar la función de la comunicación institucional, por medio de la intervención en la cultura de la organización, estos procedimientos se concretan en un modelo de comunicación orientado a la consolidación de una identidad como Facultad que facilite la gestión institucional y la creación de una imagen pública eficaz para el logro de los objetivos estratégicos y

cuya ejecución se propone dentro del proyecto de transformación institucional que se pretende desarrollar en la Universidad.

La investigación se enmarca en el paradigma crítico-propositivo, con un enfoque cuali-cuantitativo, bajo la modalidad de documentación bibliográfica y de campo, atendiendo a los niveles de exploración, descripción y de asociación de variables. La muestra estuvo conformada por 175 personas constituida por docentes y personal administrativo. Se recolectó la información por medio de cuestionario estructurado previamente validado. De los resultados se obtuvo como conclusiones que el nivel de comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Humanas y de Educación es bajo, porque los procesos de comunicación no se utilizan de manera apropiada, por lo que es necesario señalar que la comunicación institucional pretende vincular su entorno institucional junto con el contexto y significado de los mensajes, y se debe aceptar su importancia y trascendencia, además de la relación directa que tiene con los docentes, empleados y en sí, con la comunicación de la Facultad. Igualmente, el nivel de desempeño académico y administrativo es medio debido al efecto que produce el bajo nivel de comunicación institucional.

Del trabajo anterior se puede tomar como elemento vinculante al presente trabajo el estudio del perjuicio que puede efectuar el manejo ineficiente de la comunicación organizacional entre el personal que a labora dentro de una institución. Al igual que el trabajo en desarrollo, la investigación de Poveda se encuentra enmarcada dentro del ámbito de la educación universitaria, otorgándole así mayor pertinencia y relevancia metodológica al presente.

Gómez y Sarsosa, (2011), llevaron a cabo un trabajo de investigación titulado “Características de la cultura organizacional y comunicación interna

en una comercializadora de lácteos en Cali”. Colombia. Esta investigación tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. Siguió una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario. La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar. Se recomendó realizar y seguir lineamientos para la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna.

Si bien la investigación científica no está ligado al análisis de una situación crítica comunicativa en una organización educativa, si atiende a la especificación de la comunicación organizacional interna, ofreciendo un aval y preceptos teóricos sobre la relación entre comunicación organizacional y cultura organizacional, variables básicas del trabajo de investigación que se presenta.

Villegas (2015), desarrolló una investigación que tuvo como propósito analizar la comunicación como elemento estratégico gerencial para la optimización del proceso educativo en la institución Macapo Nocturno, extensión La Floresta, ubicada en Tinaquillo, Estado Cojedes. La investigación se sustentó en la teoría de acción comunicativa de Habermas y la teoría de las relaciones humanas de Mayo. El trabajo estuvo enmarcado en la modalidad de un estudio descriptivo, no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 20 por docentes de la institución, siendo todos tomados en su totalidad como muestra por ser una cantidad reducida. La información se recolectó mediante un instrumento

estructurado por 20 preguntas de respuestas policotómico, haciendo uso de la escala tipo lickert y sometido a la validación de expertos. La confiabilidad del instrumento fue muy alta, ya que al calcularlo con el coeficiente Alfa de Cronbach arrojó como resultado 0,90. Como consecuencia se obtuvo poca importancia al acto comunicativo y ausencia de canales informativos adecuados, lo que dificulta el buen funcionamiento organizativo y el libre desarrollo de los procesos gerenciales. Como conclusión se denota la implementación de la comunicación formal y la consideración de los procesos gerenciales para orientar la institución y lograr fines precisos.

Además de compartir el mismo tipo de investigación, el proyecto de Villegas se considera antecedente porque se establecen situaciones de índole comunicativa que afectan considerablemente la optimización de los procesos gerenciales dentro de una institución educativa, así como también explicita el deber ser de un proceso comunicativo para que pueda servir como vehículo de las relaciones en interacciones interpersonales.

García (2013), produjo un trabajo de investigación tendente a analizar la influencia de la comunicación de los gerentes de aula en el clima organizacional del Preescolar de la “Unidad Educativa Obra Social de San José de Calasanz. Se extrajo una muestra conformada por 12 docentes que integran el preescolar, la misma respondió a las características de una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo, la cual permitió interpretar y describir diversos aspectos tomando los datos directamente de la realidad. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario con las alternativas de respuestas (sí, no).El cuestionario fue validado por tres expertos, se determinó su confiabilidad por medio del coeficiente Kuder Richardson, arrojando 0,87

porcentual, siendo una escala altamente confiable lo que indica una alta confiabilidad, se procesó y analizó la información en términos porcentuales, representados en gráficos de barra, los resultados obtenidos permitieron detectar que existe debilidad en la comunicación entre las docentes del preescolar de la unidad educativa “Obra social san José de Calasanz”, influyendo de manera negativa en el clima organizacional.

El factor de la forma de comunicación manejada por el gerente se presenta como elemento característico que comparten ambas investigaciones. Se establecen semejanzas en la insatisfacción que poseen los docentes ante la ineficiente y desfavorable comunicación entre estos agentes y la influencia negativa que esto tiene para el buen desempeño del personal.

Contreras (2011), en su trabajo de grado titulado “incidencia de la comunicación del gerente educativo en la resolución de conflictos de la escuela Bolivariana “Santiago Mariño del estado Nueva Esparta analizó la incidencia de la comunicación del gerente educativo en la resolución de conflictos de la escuela Bolivariana “Santiago Mariño del estado Nueva Esparta. El trabajo estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 70 profesores y 03 directores quienes fueron encuestados mediante una entrevista estructurada y una escala tipo Lickert. La validez de los instrumentos estuvo confinada por expertos mientras que la confiabilidad, mediada a través del Alfa de Crombach, arrojó 0.98 para la variable comunicación y 0.81 para la variable gerente educativo. Se concluyó que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación, esta tiene incidencia sobre la resolución

de conflictos, por eso es recomendable que el gerente educativo utilice un adecuado manejo de la comunicación dentro de la organización.

Se toma como antecedente la investigación de Contreras por servir de basamento desde el plano ontológico y por ofrecer aportes desde el punto de vista epistemológico. Aunque el trabajo anterior maneja la resolución de conflictos como variable de estudio, en la investigación en desarrollo se interpretaría como una situación desfavorable en el establecimiento de interacciones comunicativas favorables y que la inadecuada competencia del gerente educativo para comunicarse afecta en cualquier sentido la armonía de una organización.

Senior (2012), elaboró un trabajo de investigación para determinar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de la Unidad Educativa “Antonio Dolores Colman” del municipio Dabajuro del estado Falcón. Se desarrolló la investigación siguiendo un modelo descriptivo correlacional con un diseño no experimental de campo transversal. Para ubicar la población y la muestra se utilizó el censo poblacional. Se utilizaron dos escalas tipo Lickert para medir cada variable. La validez de ambos se realizó a través del análisis de ítems para medir comunicación organizacional ($r_{tt}=0.97$) y el que mide satisfacción laboral ($r_{tt}=0.99$). Se utilizó la estadística descriptiva obteniendo como resultado que la comunicación formal casi siempre se da, la informal se utiliza algunas veces pero en la institución se producen rumores que afectan las relaciones. La comunicación es ascendente algunas veces obteniéndose así un mensaje incompleto y poco comprensible que ocasiona distracción. Se concluyó que existe una relación directa entre ambas variables y que la comunicación organizacional es medianamente eficaz, al igual, los niveles de satisfacción laboral son medianamente satisfechos.

Del análisis de los resultados del citado trabajo, se obtiene que al igual que la investigación que se desarrolla en este estudio, se describe la influencia desfavorable del uso informal e incompleto de la comunicación en las organizaciones, lo que en la mayoría de las veces tiende a propiciar rumores y por ende tergiversar el mensaje.

Bases conceptuales

Arias (2006) establece que las bases teóricas hacen referencia a “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) a razón de otorgarle veracidad al fenómeno estudiado mediante el estudio de la teorías que explican su contexto.

En relación con lo anterior, se presentan las siguientes implicaciones conceptuales que determinan las variables que se van a desarrollar

Comunicación

El fenómeno de la comunicación está establecido por la actividad mental del individuo. Esto permite la consecución y difusión de saberes, razón por la cual determina una importancia en las relaciones y acciones sociales o colectivas de ser humano y por ende su estudio y explicación es de interés para cualquier organización en donde laboren personas.

La comunicación humana, se establece a raíz de una serie de necesidades.

Según Gallego (1994) “En primer término, por la urgencia de comunicar a otros sus pensamiento, sentimientos, angustias o necesidades básicas:

compartir. En el segundo caso, predomina la urgencia de modificar los pensamientos de los demás y hacerlos coincidir con el propio". (p.02)

Cualquiera que sea la razón por la cual se estimula la comunicación, es necesario destacar que más allá de informar sobre carencias o preferencias, existe la necesidad de ser escuchado, y es en esa situación donde se obvia que el otro sujeto también tiene la misma urgencia dando cabida a la comunicación improductiva, todos hablan pero nadie escucha.

En el proceso de comunicación intervienen algunos factores que determinan la funcionalidad de la misma. "La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes" Paz, V. (2012, p.11), es decir, lo técnico y lo interpersonal interactúan de tal forma que lo que resulta de este tipo de relaciones no obedece a lo causa-efecto horizontal. Establece más bien un proceso complejo, establecido por las relaciones humanas mismas y la subjetividad humana que se encuentra en la comprensión de una información.

Del mismo modo Paz (2012), hace énfasis en que no es posible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos. Desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de una organización. Conforme el hombre se fue adaptando a su entorno, fue haciéndose más compleja la forma de organizarse. Son diversos los investigadores que, desde su disciplina han estudiado el comportamiento del hombre en organizaciones. Al hacer

referencia a las organizaciones, se deben mencionar las aportaciones de los teóricos de la administración y sociólogos, preocupados por mejorar la calidad de comunicación en los grupos y organizaciones, con la intención de hacer crecer a la empresa, o simplemente por hacer más cálidas las relaciones en su interior.

Tipos de comunicación

La comunicación humana involucra varias formas de expresión: verbales o no verbales. Dentro de la comunicación escrita se ubican la expresión oral y la escrita. En el caso de la expresión no verbal, está medida por un *lenguaje convencional*, que si bien no utiliza un medio de modelo verbal, de una u otra forma se encuentra mediado por las formas comunicativas verbales y sus diferentes implicaciones.

_ Comunicación oral.

Establece Satz (2009), que la presencia de emisor y receptor en la comunicación oral lleva consigo, en efecto, una serie de elementos, verbales unos y otros no, que ayudan a conseguir los objetivos comunicativos con mayor facilidad que en la lengua escrita. Entre ellos se hacen referencia a: Los gestos, tanto en la cara como de las manos, la expresión de la mirada, la actitud y la distancia entre los interlocutores, que son a veces más significativos que las palabras. La entonación, que matiza el sentido de lo que se dice hasta el extremo de que puede incluso cambiar el sentido de una frase. Asimismo influye también en la comunicación oral otros aspectos fónicos, como el timbre y el tono de la voz, o las pausas y silencios, que son tan expresivos como las palabras.

El hecho de que los interlocutores comparten tiempo y espacio, conlleva mayor espontaneidad en el discurso oral, puesto que aunque haya alternancia en las intervenciones, es posible la interrupción del mensaje del otro o la suspensión del propio, con lo que la función comunicativa excede el mero uso de palabras o frases. Abundancia de términos coloquiales, repeticiones y digresiones que ayudan a la comunicación.

El papel o rol social de quienes interviene en la comunicación, que dará lugar al uso del registro correspondiente, sea formal o coloquial, según la relación social que haya entre ellos. Asimismo originará también el uso de formas lingüísticas de cortesía. El discurso oral se elude la expresión de aquellos hechos o pensamientos que los interlocutores sobreentienden como consecuencia de una relación social próxima. Esto provoca la aparición de gran cantidad de implícitos o presuposiciones en la conversación que en nada mediatizan la comprensión del mensaje oral y, sin embargo, son inaceptables en la lengua escrita.

_Comunicación escrita

De igual manera el autor explicita que la comunicación por escrito carece de todos los elementos no verbales que acompañan el mensaje oral, tales como gestos, silencios, etc., y está basada únicamente en el significado formal de las palabras. En consecuencia, exige un número mayor de palabras que el lenguaje oral para expresar la misma idea. Se dirige a un receptor desconocido y ausente, por lo que debe explicarse totalmente: la claridad y precisión son fundamentales. Además, el lenguaje escrito debe respetar todas las convenciones gráficas, como signos de puntuación y ortografía.

Funciones de la comunicación

Robbins y Coulter (2010, citado por Ceballos, 2013), establecen que la comunicación ejerce cuatro funciones principales.

_ *Control.* La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de las personas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben observar. Por ejemplo, cuando se solicita que los empleados comuniquen cualquier inconformidad a su gerente inmediato, la comunicación desempeña una función de control

_ *Motivación.* Aclara al personal lo que debe hacer, cómo lo está ejecutando y lo que puede hacer para mejorar el desempeño si éste fuese insatisfactorio. El establecimiento de metas y objetivos deseables, la realimentación favorable sobre el avance y el esfuerzo recompensado, estimulan la motivación.

_ *Expresión emocional.* Para la mayoría de las personas, sus compañeros de trabajo son la fuente principal de la interacción social. Esta interacción que se desarrolla dentro del grupo o equipo es un vehículo que permite expresar frustraciones, preocupaciones, temores, rumores, sentimientos de satisfacción o insatisfacción, entre otros, por lo tanto la comunicación se utiliza como medio para la expresión emocional.

_ *Información.* Los individuos y los grupos necesitan información para poder ejercer las distintas funciones dentro de una organización. Constituye el mensaje que se emite o se recibe.

Comunicación Organizacional

La comunicación es un instrumento gerencial que permite la interacción libre entre el personal y el líder organizacional, es decir, mantener sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que se convierta en talento activo de los procesos que facultan la creación de los valores de la organización, fomentando, de esa manera, el sentido de pertenencia hacia la institución.

La comunicación organizacional, es en sí misma, un sistema complejo que es influenciado y de la misma manera influencia al entorno donde se produce. Desarrollar la comunicación implica ofrecer mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado para tal fin. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos sus relaciones y habilidades, es por esa razón que la persona encargada de ejercer el liderazgo gerencial en cada organización debe utilizar, de la manera más óptima posible, sus habilidades, capacidades y competencias para la comunicación, entre otras.

Las organizaciones educativas, y sobre todo las universitarias, deben establecer un sistema de comunicación propio que permita el tránsito hacia un nuevo paradigma de sociedad. Por su finalidad, las universidades fueron creadas para comunicar, bien sea lo que se concibe en sus investigaciones internas y externas, la implementación de la información manejada en cada acto didáctico y la difusión de la imagen que deben proyectar como organización dedicada a la preparación profesional de la sociedad.

A tal efecto, Vargas (2003) asevera que las instituciones universitarias requieren de un escenario de concepción de la imagen “fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de la identidad corporativa, que a

su vez como consecuencia origina una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional”(p.40), al igual que destaca que el “flujo de información entre los diferentes niveles, es fundamental para el desarrollo organizacional de las universidades, ya que la fluidez de la comunicación en todos los niveles permite que los procesos de intercambio se den en toda la organización”(p.40)

Goldhaber (1984, citado por Gómez, 2008) afirma que la “comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización” (p.58). Por esa razón, cuando la comunicación se establece internamente, las relaciones de trabajo se producen en un entorno de sinceridad, de escucha y de circulación de la información, y no del estancamiento de la misma.

La comunicación organizacional se establece en cada una de las instituciones de manera formal e informal, verbal y no verbal, ascendente, descendente, horizontal, propiciando en cada una de sus formas un conjunto de limitantes que acaban horadando el mismo proceso de comunicación.

Al respecto, Paz (2012), plantea que la comunicación informal emerge desde diferentes niveles organizacionales, es fluida entre los niveles directivos y se produce a través del *rumor*. La forma en que se transmite la información o los mensajes pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, o de manera circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Del mismo modo, la autora hace alusión a que por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal; y la comunicación informal ocurre cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura y comprende toda la información no oficial que confluye entre los grupos que conforman la organización. “La comunicación informal incluye el rumor, lo cual puede hacer llegar información de manera poco confiable”.(p.67)

Un elemento resultante de la comunicación organizacional, en cualquiera de sus funciones tipos o maneras de fluidez comunicacional es la comunicación interpersonal dónde se necesita buen uso o manejo de las competencias comunicativas de cada uno de los interlocutores que desarrollan emisiones de mensajes.

Comunicación Interpersonal

Al definir la comunicación interpersonal, Woods (2004), la considera como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular.

Por su parte, Pérez (2003), señala que en el proceso de comunicación interpersonal los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido. En términos muy

generales, la interacción es el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales.

Como se puede observar, se suele asociar el concepto de interacción al de comunicación interpersonal, a las relaciones de comunicación en situación de co-presencia en el espacio y en el tiempo. Estas relaciones suponen la consideración de premisas de intercambio, denotando una relación recíproca entre quienes participan de las acciones organizacionales, centradas en el logro de un conjunto de objetivos estructurados con fines de asegurar el sostenimiento de las relaciones.

La comunicación interpersonal comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia recíproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea. En la relación de interacción, cada interlocutor intenta adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que como se verá, la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas.

Al respecto, Nosnik (2007), expresa, que a nivel organizacional, es la forma en que se transmite la información o los mensajes. Estas comunicaciones pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, o de manera circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

De igual forma, Wood (2004), señala que la comunicación interpersonal se dirige a la comunicación entre los individuos con un proceso de retroalimentación. Refleja la capacidad del hombre de simbolizar lo que ve y siente de su entorno, a través de un lenguaje que propicia el acercamiento

entre personas. Surge por la necesidad de comprenderse y entenderse de los seres humanos en sociedad.

Expresa el mismo autor antes mencionado, que el propósito utilitario de la comunicación interpersonal surge cuando existe una intención de las personas para la comunicación. Resulta eficiente y constructivo cuando se quiere lograr algo que deje mutua satisfacción en los participantes del proceso comunicativo

En este orden de ideas, expresa que en el seno de cualquier organización, las comunicaciones fluyen de una a otra persona, tanto en las reuniones entre dos personas como en un grupo. Estos flujos, denominados comunicaciones interpersonales, van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. Las comunicaciones interpersonales son el principal medio de comunicación de la dirección.

Paz (2012) afirma que “en general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia” (p.85). Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable). “Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades en la semántica y en el contexto”. (p.86)

El feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar

la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación.

La autora, también destaca los problemas de origen semántico, referidos a “la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que los limitemos a problemas sencillos de lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo” (p.88). Dichas explicaciones probablemente no serán más que aproximaciones a las ideas que se tratan de exponer, pero estas aproximaciones resultan no entendibles si son hechas en un lenguaje que no cumple con las formalidades. “Las dificultades en la semántica se refieren al significado de las palabras. En definitiva, si el código empleado para difundir el mensaje es un idioma, no es extraño que una mala utilización semántica pueda producir distorsiones en la comunicación” (p.88).

De igual manera, Paz (2012) alude que “los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él” (p.92). De lo anterior también opina que “podríamos sentirnos inclinados a pensar que los problemas técnicos radican únicamente en los detalles de ingeniería para lograr un buen sistema de comunicaciones, mientras que la mayor parte del contenido filosófico de los problemas de comunicación reside en los problemas semánticos y de efectividad”. (p.94)

Competencia comunicativa del gerente educativo

En el desarrollo de la función gerencial, el líder debe poseer y desarrollar competencias que le permitan llevar a cabo su desempeño de una manera eficiente.

En este sentido, Hellriegel y Slocum (2009) identifican “siete competencias claves que afectan el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización” (p.7). La competencia personal, competencia para la diversidad, competencia ética, competencia transcultural, competencia en equipo, competencia para el cambio y competencia para la comunicación.

Esta última comprende la transversalidad de las relaciones humanas dentro de una organización. Hellriegel y Slocum (2009) defienden que la competencia en comunicación “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones”, (p.10).

Por consiguiente, éstas habilidades permitirán al gerente educativo ser efectivo para comunicar informaciones, ideas, sentimientos de forma oral o escrita; proporcionar una realimentación constructiva y constante; desarrollar la escucha y la lectura activa; ser empático; manejar mecanismos de comprensión e interpretación de la comunicación no verbal que establece el personal y utilizar efectivamente la comunicación escrita a razón de emitir datos, informaciones, ideas y sentimientos por medio de informes, cartas, memorándum, notas, correos electrónicos para un fin determinado.

A razón del estudio de lo que establece la competencia comunicativa dentro del contexto social donde se deba desarrollar, Ramírez E. (2007) afirma que la competencia comunicativa “no se reduce a aspectos

lingüísticos (morfología, sintaxis y sus normas) sino que considera también otras dimensiones como las referidas a la pragmática (uso de la expresión verbal en situaciones específicas), socio-lingüística (relación con el contexto socio-cultural) y psico-lingüística (procesos de producción y comprensión de significados psico-afectivos)” (p.13)

Una competencia pragmalinguística estima el uso funcional de los recursos lingüísticos, un manejo ideal del discurso oral y escrito coherente y cohesionado en situaciones específicas de comunicación. La competencia sociolingüística establece la sensibilidad a las convenciones sociales en una comunidad comunicativa como las normas de cortesía, respeto a las normas de convivencia dentro de la organización y costumbres típicas y propias de una clase étnica, racial o religiosa, es decir, la codificación lingüística de determinados rituales fundamentales para el funcionamiento de una comunidad. La competencia psicolingüística trasciende la semántica del acto comunicativo, referidas a la comprensión y producción de simbolismos y significados de los mismos dentro de un entorno determinado. Se habla de la concepción psicológica-afectiva del estado del mensaje con el estado de comunicación.

La racionalización de la competencia comunicativa por parte del gerente es esencial puesto que es este tipo de competencia el que determina el éxito o fracaso de la comunicación interpersonal dentro de la organización, de hecho, Drucker (2002, citado por Maxwell, 2006) estima que “el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres”. (p.71)

Conforme con (ob.cit), los gerentes de alto nivel tienden a utilizar el 80% de su tiempo gerencial ejerciendo la función comunicativa. Por consiguiente

el gerente educativo debe manejar las siguientes habilidades para ser competente:

- Emitir información, ideas, opiniones, emociones, criterios que permitan expresarse de forma respetuosa y a su vez invitar a que su personal lo realice
- Practicar la escucha sincera y asertiva que denote que se siente interesado en atender las particularidades y críticas que emitan los empleados
- Facilitar una dinámica realimentaría eficaz con el propósito de ofrecer claros y significativos aportes hacia las singularidades comunicativas que se desarrollen en el lugar de trabajo
- Utilizar y calibrar la comunicación no verbal y la comunicación verbal puesto que es necesario que se preste especial atención a gestos y palabras marcadas que puedan denotar algún mensaje oculto
- Participar en el desarrollo de la comunicación escrita formal a través de la implementación de informes, cartas, memorandos, correos electrónicos, etc.

El gerente educativo debe hacer de la acción comunicativa su herramienta más poderosa de trabajo. Esta debe ser el vehículo que active la dinámica interactiva de la organización y es que a través de ella que se consolida la participación significativa que establece las bases de una institución educativa sólida. Cualquier actividad que requiera la intervención de seres humanos de manera implícita, requerirá indudablemente del ejercicio de la comunicación a fin de lograr comprensión, coordinación, esfuerzos, dirección y control en cada acción que se emprenda.

Cultura organizacional

La cultura de una organización es dilucidada como la pretensión de desarrollar un marco de interpretación que pueden utilizar los miembros del personal como andamio para otorgarle significados a cada una de las actividades propias de la organización. Teresa Cruz (2001, citada por Soto y Cárdenas, 2007) añade en “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”(p.106).

Según lo establecido por Vásquez, (2010), la cultura organizacional atiende a tres dimensiones conocidas como la dimensión simbólica, la dimensión instrumental y la dimensión estabilizadora.

Dimensión simbólica. Tendente a explicar que la cultura tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen. Sostiene el autor que la cultura de la organización tiene que ver en este punto con los valores, costumbres, objetivos y modelos de la realidad que le son propios al individuo y el grado de afinidad de éste con la empresa.

Con base en lo anterior se determina que mientras un individuo no se limite únicamente a prestar servicios en una organización y recibir por ello un salario a cambio, sino que tenga retos en común con otros trabajadores y generen compromisos mutuos, en esa medida existirá una cultura compartida (Vargas 2003)

Dimensión instrumental. La cultura es un recurso que se debe gestionar para lograr las metas de la organización. La innovación, el culto al detalle, la orientación a los resultados y al equipo, la energía y la orientación al crecimiento, son algunas de las variables estratégicas de la cultura en las empresas. Según sea el propósito de la compañía se irán definiendo unas más que otras, conformando distintos tipos de cultura: la emprendedora, la de misión, la de clan y la burocrática.

Dimensión estabilizadora. La cultura compartida contribuye al funcionamiento de la organización y al logro de metas colectivas. Esta visión considera a la cultura como un factor poderoso de motivación para el personal y de mejora del clima laboral; además, le otorga a la organización estabilidad en el tiempo porque evita la repetición continua de procedimientos y modo de hacer.

Comportamiento organizacional

Una organización es una entidad de índole social que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización la unión de personas no es suficiente; ni siquiera es suficiente que las mismas desarrollen un propósito común. El aspecto que establece una real organización atiende a que las mismas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando una acción conjunta hacia el logro de unos resultados que estimen conseguir sin importar cuál sea la razón que cada uno de ellas mantengan.

Atendiendo a estas consideraciones, por tratarse de personas quienes laboran en una organización, es necesario establecer la mecánica de las interacciones de las mismas dentro de su campo laboral. El impacto que los

individuos, los grupos y las estructuras generan en la conducta dentro de las organizaciones. A ese fenómeno se le conoce como comportamiento organizacional.

Chiavenato (2009) establece que el comportamiento organizacional es una disciplina cuya finalidad radica en “ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Su empleo busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo” (p.113), es decir, ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. El comportamiento organizacional supone una concepción conceptual basada en el estudio socio-psicológico de la conducta del ser humano desde su dimensión individual hasta su interacción con sus semejantes y de algún modo proporcionar una interrelación de ese sistema.

Así mismo, el autor determina un sistema de niveles secuenciados en función de la dinámica del comportamiento organizacional. De ese modo hace referencia a un comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política. Es decir, la visualización de la organización como una unidad general. Hace referencia de igual modo al comportamiento mesoorganizacional, tendente al estudio del comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas del grupo. En tercer orden, ofrece la perspectiva del comportamiento microorganizacional. Tiene una

orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

La dinámica del comportamiento organizacional transversaliza la acción del humano dentro de una organización. Toda actividad que éste desempeña, repercute en mayor o menor medida, directa o indirectamente en el normal funcionamiento de la misma. Lo anterior supone que todo lo inherente al mantenimiento de la calidad en el desempeño obedece a las acciones del comportamiento organizacional. Se habla entonces de tomar en consideración aspectos de orden laboral traducidos en :

- La inherencia de la práctica eficiente de la función comunicativa
- La atención a la diversidad
- La reingeniería
- Las competencias requeridas para alcanzar el ideal en calidad y productividad
- La satisfacción laboral
- La rotación oportuna y justa
- La disminución de la desmotivación y el ausentismo
- La calidad en el desarrollo de las habilidades interpersonales y la integración como grupo
- La delegación de funciones y transferencia de autoridad
- El comportamiento ético
- El uso de refuerzos positivos y sanciones
- El manejo de conflictos
- La negociación

- La motivación laboral
- El liderazgo
- El poder

A este grupo de elementos Robbins y Judge (2009) lo describieron como variables dependientes de diferentes factores. A otro conjunto constituido por individuo, grupo y estructura, lo jerarquizaron por niveles; a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel de sistema. El nivel individual comprende las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. La gerencia poco puede hacer para modificarlas, sin embargo, constituye un constructo con gran influencia en el comportamiento del empleado. El postulado del nivel grupal establece que el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente. Por su parte, a nivel de sistema, el comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a la comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo.

El estudio y comprensión del comportamiento organización ayuda a los gerentes y a los empleados en si a entender algunas generalidades con las que debe lidiar el individuo y la sociedad en general. Aspectos que determinan el éxito o fracaso de las interrelaciones personales, es decir, el lenguaje y los conceptos, los límites de grupo y equipo sí como también el poder y el estatus.

Bases teóricas

En este apartado se determinan las teorías que permiten otorgarle un sustento referencial y contextual a la investigación, teorías que suponen,

según Kerlinger, (citado por Hernández, Fernández y Batista (2010), el conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones vinculadas entre sí que representan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objetivo de explicar y predecir estos fenómenos.

Teoría de la acción comunicativa

La teoría de la acción comunicativa puede establecerse como un marco de interpretación de la realidad social, aun cuando sea afín a una teoría de orden lingüístico y de índole comunicativo. Ante esta distinción, ofrece lineamientos bastantes complejos a razón de establecer fenómenos de origen sociológicos bajo la ayuda de las teorías eminentemente sobre lenguaje. Por esta razón, esta teoría pretende trascender de las conclusiones derivadas frente al análisis del lenguaje; pretende superarlas y hacerlas probables dentro del desarrollo social del individuo.

A tal efecto, Habermas (1987), postula que “la acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio dentro del cual tienen lugar un tipo de procesos de entendimiento en cuyo transcurso los participantes, al relacionarse con un mundo, se presentan unos frente a otros con pretensiones de validez que pueden ser reconocidas o puestas en cuestión” (p.143). Por consiguiente, hace una distinción sobre la verdadera causa de su tesis al comparecer que la acción comunicativa no se trata de una metateoría sino de un esbozo de una “teoría de la sociedad que se esfuerza por dar razón de los cánones críticos de que hace uso”. (p.9), es decir, se presume como una teoría necesaria para enfrentar las complejidades de la “racionalidad social”

Las explicaciones proporcionadas por el autor ofrecen una apreciación de la acción comunicativa como una teoría sociológica que se vale de los aspectos propios del desarrollo del lenguaje para ejercer una acción social cuyo objetivo deriva en encontrar un acuerdo entre los participantes dentro de un acto comunicativo. De hecho, Gallego (1994) certifica que “La acción comunicativa es aquel tipo de interacción en la que por lo menos dos sujetos capaces de habla y de acción tratan de llegar a un acuerdo para la coordinación y ejecución de sus planes de acción, es decir, aquel tipo de interacción en la que los sujetos lingüísticos e interactivamente competentes participan en procesos de entendimiento con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la base del cual poder coordinar y ejecutar sus planes de acción” .(p.184).

En la Teoría de Habermas, la firmeza del discurso es determinante para el entendimiento entre los participantes que hacen uso del mismo, sin embargo, la fuerza que contenga el discurso va a depender de la “capacidad racional” de quien lo use. De ese modo, Habermas construye un nudo estrecho entre racionalidad y comunicación, siendo la racionalidad el elemento básico de la comunicación. “La racionalidad puede entenderse como una disposición de los sujetos capaces de lenguaje y de acción. Se manifiesta en formas de comportamiento por las que existen en cada caso buenas razones” (Habermas, 1987. p.42).

Tomando en consideración el postulado anterior, se instaura una necesidad de analizar los efectos sociales del uso del discurso en el lenguaje, a efectos de establecer las características específicas de la racionalidad comunicativa. La racionalidad comunicativa existe de modo

implícito en la estructura del habla como tal y se identifica como el patrón de cordura, razón y sensatez que comparten los hablantes competentes dentro de un entorno específico.

La racionalización de la comunicación representa un modelo normativo del uso del lenguaje. Una vez que un pensamiento es comunicado, se debe examinar su validez. En el proceso comunicativo siempre se hace referencia al mundo de los hechos objetivos, al mundo de las normas sociales o al mundo de la experiencia interior. Y las pretensiones de validez implícitas en cada de esos “mundos” están supeditadas por la verdad objetiva, la exactitud normativa y la sinceridad subjetiva. La racionalidad comunicativa no permite que ninguna de las presunciones comunicadas no sea parte de un escrutinio crítico o juicio de valor por medio de fundamentos. Se concibe esto como la concepción *reflexiva* de la comunicación en cualquiera sea el medio donde se desarrolle y de la forma particular que utilice el hablante para comunicarse a razón de las habilidades o destrezas que éste demuestre para tal fin.

Cuando un sujeto es comunicativamente competente está haciendo uso de la racionalidad comunicativa. Surge así entonces el postulado de la competencia comunicativa, entendida como la capacidad para simbolizar las normas universales del lenguaje desarrollados por el hablante en el proceso de socialización. Cualquier acto comunicativo posee necesariamente una dimensión interactiva en el que los individuos hablan entre sí. En la comunicación, la mayoría de las veces, se sobreentiende que el hablante tiene competencia para demostrar o comprobar lo que dice al oyente. No se trata de concebir al acto comunicativo como una simple conversación o emisión de mensajes; es decir, el sentido que se le debe otorgar a la competencia comunicativa para la racionalidad, deriva de la dimensión pragmática de la misma mediante el lenguaje que produce algo y es por esta

razón que se hace imprescindible que el sujeto, (en este caso el gerente educativo), maneje la racionalidad comunicativa en pro del mejoramiento de sus relaciones al comprender que se desenvuelve en un contexto institucional y todo lo que diga y cómo lo diga, repercutirá en el desarrollo de la comunicación interpersonal dentro de la organización

Teoría de la motivación humana

El estudio de las teorías relativas a la motivación deben ser, necesariamente, sustento de la esta investigación puesto que constituye un elemento de obligatorio trato en el proceso cultural de las organizaciones.

Como motivación se conoce como un conjunto de motivos que mueven las acciones del ser humano, es decir, los impulsos o razones que determinan la conducta del individuo en función de sentir satisfacción o privación de un aspecto que es necesario para el buen funcionamiento del cuerpo bien sea desde la concepción cognitiva o la concepción corporal.

Maslow desarrolló un postulado sólido sobre las necesidades o motivos humanos. Afirman Simons, Irwin y Drinnien (1987), que en su tesis, Maslow estableció el ordenamiento de las categorías y niveles de las diferentes necesidades humanas según la importancia que tienen para la persona que las desarrolla. “El orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit comprendidas las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las de autorrealización”. (p.98)

Lo que la teoría instituye es que primordialmente las necesidades básicas o fisiológicas deben ser satisfechas como unidad prioritaria, y que su

saciedad o privación va a determinar la satisfacción de las otras necesidades superiores. Para que el individuo pueda proceder en el desarrollo de sus unidades de seguridad, de socialización, de afecto y de afianzamiento de su realización como ser humano, debe primero saciar sus instintos cuasi-animalescos, es decir, su hambre, su sueño, su deseo sexual, su regulación de la temperatura corporal, su supervivencia y su deseo de proteger a su descendencia. Las necesidades fisiológicas actúan en un ciclo de vivencia. Aunque sean resueltas una y otras veces, siempre prevalecerán en el organismo. Nunca dejarán de sentirse.

Una vez saciadas las necesidades primarias, el individuo debe satisfacer otro tipo de afecciones tendentes a sentir protección y mantenimiento de un estado de orden en la vida. Se hable de sentirse seguros, de tener estabilidad, de tener orden y dominio de las acciones que se efectúen, de tener protección y la necesidad de dependencia. Con la resolución de estas exigencias, el hombre puede verse en la preferencia muy común por las cosas familiares más que por las desconocidas; por lo conocido, más que por lo ignoto, es decir, aparece el inminente miedo al cambio.

Las necesidades de orden social dependen, en cierta medida, de la saciedad de las fisiológicas y las de seguridad. Dentro de este tipo de necesidades se encuentran las de una relación íntima con otra persona, la de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, de un ambiente familiar, la de vivir en un entorno agradable donde exista vecindad, la de trabajar con personas afines, y la necesidad de colaborar en una acción de grupo realizando obras de bien común en conjunto con otros individuos.

Cuando una persona se siente en armonía con el entorno ya ha satisfecho una carencia de socialización y compañía, sin embargo, el afecto propio o el amor bridado por otra persona no está de todo resuelto, por esa razón el

individuo atiende a una necesidad estima. La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas al modelo de un marco psicológico de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

En la mayoría de los casos, las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen un buen estado económico, razón por la que se puede deducir que han podido satisfacer sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Una necesidad de orden superior estriba de la necesidad de autorrealización. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. En otras palabras, hace referencia al deseo de autoexpresión, o sea, la tendencia a realizarse, en su máxima expresión, en aquello para lo que el individuo sea potencial. Esto puede expresarse como un deseo de convertirse cada vez más en lo que se es, en llegar a ser lo que es capaz de ser.

Se acota que incluso cuando se satisfagan todas esas necesidades, se puede esperar que, con frecuencia (si no siempre) surjan muy pronto nuevas sensaciones de descontento e inquietud, a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que es adecuado.

Dentro del contexto organizacional, el conocimiento, satisfacción y resolución de cada una de estas necesidades humanas, tal cual lo jerarquizó Maslow en su momento, trasciende en la armonía del elemento individual de

cada miembro del personal. Ello, de igual manera, supedita el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de la institución. Toda carencia del individuo afecta de forma absoluta en el desempeño laboral, y éstas a su vez en el entorno de trabajo. Si el trabajador no se siente satisfecho en su condición de ser social, no se siente valorado, ni querido, aceptado, ni siente que su condición laboral le permitirá sentirse realizado, simplemente el empleado no se siente motivado.

Dentro de este marco, Chiavenato (2009) se debe indicar la relevancia de la influencia que un personal satisfecho o no ejerce en el desarrollo de las funciones vitales de la organización. A un empleado que considere las necesidades básicas como las más importantes, poco o nada le importará el tipo de trabajo que desempeñe, siempre y cuando obtenga beneficios que las cubra y satisfaga. En consecuencia, se estará ante un trabajador desmotivado en las otras esferas de las necesidades y por ende se creará un elemento desestabilizador.

Cuando el personal le otorga mayor peso a las necesidades de seguridad, se puede crear una situación disyuntiva que estriba en que si, en cierta medida, seguir órdenes, y apegarse al reglamento y pautas rigurosas, garantiza el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas, pero en contraparte, puede conllevar a que los empleados no muestren ningún indicio de proactividad, originalidad e innovación.

Amparados en el principio de socialización, las personas tienden a necesitar interrelacionarse con otros individuos y formar grupos. Si el trabajador es un ser social y estima las necesidades de afiliación por sobre otras, su principal fuente de motivación y su valoración hacia el trabajo dependerá de las relaciones de amistad, camaradería y de trabajo que pueda establecer. Lo mismo sucede cuando, desde la gerencia, se establecen

acciones de estima, reconocimiento, gratificaciones y felicitaciones hacia el personal.

Asimismo, si el interés de un empleado es alcanzar su autorrealización personal dentro de la organización y fuera de ésta, su inclinación estará supeditada por que se le permita tener participación en las acciones que se desarrollen en la misma así como también en las decisiones que se tomen en función de un bien común. Esto trae como beneficio que el empleado se sienta autónomo y capaz para la planeación y la proyección de una función. Está implícito de esta manera que, en la mayor medida que el personal de desarrolle en sí mismo, en la misma proporción se desarrolla la organización.

Teoría contingencial del liderazgo de camino-meta

La explicación más expresa sobre una teoría sobre el liderazgo atiende a una declaración que se hace sobre algún elemento relacionado con el líder y su desempeño, que posee valor práctico puesto que se utiliza para interpretar, pronosticar y controlar mejor el buen desarrollo de la acción el liderazgo

Ante la necesidad de implantación de un estudio sobre liderazgo que dejara de lado los preceptos conductuales en el desempeño de un líder, las ideas de un prototipo del mismo que pudiese variar de acuerdo a las circunstancias, permitió el avance de las teorías del liderazgo bajo la visión contingencial. Y es así como, precedido por diferentes teóricos, y diferentes postulados, Robert House, en 1971, desarrolló su teoría sobre el liderazgo de camino-meta.

Esta teoría surgió de la base del estudio de M.G. Evans (1970), a la cual le otorgó redireccionalidad y adaptación a los elementos vigentes que no se

estipularon con claridad en el estudio de M.G. Evans. Su teoría consideró una gran cantidad de reguladores que variaban en función de las situaciones que surgían entre las relaciones entre el liderazgo orientado a la tarea y a las personas y sus efectos. La intención de House fue tratar de describir de manera precisa la influencia del “comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores (subordinados)” (Lussier y Archua, 2004, p 148). Esto se traduce a que, según los preceptos de House, la determinación del modelo de liderazgo nada tiene que ver los rasgos conductuales, ni con las variables que direccionan su comportamiento.

Lo anterior supone que, en virtud que el estilo de liderazgo que aflora en el líder depende de la situación que se presente, el modelo camino-meta permite determinar el estilo de liderazgo que suele adoptar un gerente que se adecúe a la situación (subordinados y entono). Estos estilos estriban en (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro).

Bajo esos fundamentos, la situación que depende de los empleados para que se determine el estilo de liderazgo, se rige por el nivel de autoritarismo, por la influencia externa o interna de la regulación de las metas que se hayan planteado y por la competencia que desarrollen en la realización de una actividad. En el mismo orden, las situaciones que dependen del contexto están influenciadas por la estructura de la tarea, por quien ejerce una función autoritaria formal y el equipo de trabajo. Cabe destacar que, estas situaciones variantes, no siempre exigen que el líder adopte un estilo en particular, o los cuatro en su defecto, es decir, no es consecuencia inmediata. La teoría establece que es necesario, y una tarea propia e intransferible de quien ejerce el liderazgo, la determinación de los objetivos del empleado y el esclarecimiento de la manera de alcanzarlos. Instituye, de igual manera, la influencia que ejercen los líderes en la percepción del

personal de sus objetivos y de los caminos más idóneos que deben transitar a fin de lograrlos satisfactoriamente.

Todo apunta a que el ideal de la adopción de un estilo de liderazgo, de acuerdo a las situaciones derivadas del personal y el entorno, se precisa por la actuación que el líder desarrolle ante éstas y por la aceptación de los subordinados hacia ese estilo adoptado. Podría decirse que equivale a un sistema cíclico. Pero, cuando un líder no cumple con la requisitoria necesaria para un buen desempeño, y no se considera lo suficientemente competente, sin duda, se estaría ante una situación que, si bien depende de la realidad que la provoque, puede ser controlada por la gestión que el líder establezca para tal fin. Los subordinados, la mayoría de las veces, necesitarán un guía que practique los cuatros estilos al unísono, uno que ejerza el control directivo en la justa medida, orientado al logro, pero que sirva de apoyo en las situaciones donde se requiera participación de ambas partes.

La teoría de House, a pesar que ha tenido episodios de crítica, específicamente al momento de determinar el estilo de liderazgo en función de cómo y por qué adoptar uno u otro, ha sido referencia obligada para quienes desean establecer la influencia de las variables situacionales que puedan determinar el éxito o fracaso en la consecución de las metas de una organización. Por tratarse de una teoría contingencial, todos los supuestos que emanan de ella, son relativos, todo depende de todo, nada puede darse por sentado, aún más cuando las situaciones que determinarán cualquier fenómeno de índole organizacional están supeditadas por las acciones humanas dentro de un contexto cambiante.

La relevancia del desempeño de un estilo idóneo de liderazgo, radica en que, junto con el estilo adoptado, el gerente debe desarrollar todas las competencias que puedan acompañar su modelo de dirección. Es necesario

entonces que el líder pueda demostrar capacidades en función de asertividad, comunicación interpersonal, realimentación, sapiencia, toma de decisiones, manejo de conflicto, motivación del personal, experiencia, entre otros, que puedan dar luz sobre la gestión del líder y la percepción que su personal tenga hacia su desempeño.

Según el estilo que cada gerente desarrolle, la competencia para comunicarse varía. En un líder participativo y de apoyo, por ejemplo, la comunicación interpersonal es bidireccional; se decide en equipo lo que ha de hacerse y cómo se hará y la utilizan como un medio de motivación para la consecución de objetivos y metas comunes. Caso contrario, cuando el líder ejerce un estilo de dirección, donde pueda prevalecer el autoritarismo como forma de gestión, la comunicación se produce, cuando se produzca, en un solo sentido, sólo para uso informativo, formal o informal, como mecanismo para aplicar formas de amedrentamiento y opresión o para dar instrucciones en lugar de emitir mensajes. Estos aspectos determinarán el nivel de comunicación satisfactoria que debe practicarse en cualquier institución a fin de establecer un clima y cultura organizacional deseable.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Capítulo III. Derechos civiles

Artículo 51. “Toda persona tiene el derecho de representar o dirigir peticiones ante cualquier autoridad, funcionario público o funcionaria pública sobre los asuntos que sean de la competencia de éstos, y a obtener oportuna y adecuada respuesta. Quienes violen este derecho serán sancionados conforme a la ley, pudiendo ser destituidos del cargo respectivo”.

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”.

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”.

Los artículos anteriormente citados establecen la importancia de la libre comunicación que debe ejercer un ciudadano, en caso específico un miembro de un personal de una institución. Insta que es permitido comunicar e informar, siguiendo canales y normas para tal caso, de la forma que no se le sea censurado o prohibido. De igual manera tiene el derecho de solicitar información cuando sea necesaria con el mismo derecho de recibir realimentación. Todo lo anterior trasciende en lo que se estima como ideal de un acto comunicativo racional.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)

Título II. Del Ejercicio de la Profesión Docente

Capítulo I. Del Personal Docente

Artículo 6º, ordinal 3º. “el personal docente debe planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida”. Todo personal docente y o administrativo que laboren en instituciones educativas está en la obligación de comunicarse con sus superiores a fin de suministrar información sobre su trabajo y obligaciones.

Artículo 7º Ordinales 3º y 4º. “Son derechos del personal docente:

3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.

4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa

Específicamente, el ordinal 3º y 4º hacen referencia a las condiciones que son primordiales para que el personal se sienta en sintonía con la función que desempeña, poder sentirse a gusto en un entorno social así como también gozar de una participación activa en los procesos culturales de la organización y el ejercicio de una comunicación oportuna entre los grupos sociales que se desarrollen en la institución.

Cuadro Nº 1 Operacionalización de las variables

Objetivo general: Analizar el efecto de la competencia comunicativa del gerente educativo en la cultura organizacional del Núcleo “Dr. Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.					
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
COMUNICA-CIÓN ORGANIZA-CIONAL	En funciones de gerencia, el individuo tiene que integrarse en sentido descendente, por tal motivo se ve obligado a regular su comportamiento en pro del manejo asertivo de la comunicación interpersonal. Desde esta óptica gerencial, el director debe poseer competencias específicas que le permitan consensuar y alcanzar los objetivos propuestos en la organización que dirige. Una de ellas es la competencia comunicativa	Competencia comunicativa oral y escrita del gerente educativo	Pragmalingüística	-Forma particular de hablar	1
				-Interacción no verbal	2
				-Comunicación informal	3
				-Comunicación formal	4
				- Uso de la comunicación escrita y oral	5,6
				-Control de rumores internos	7,8
			Sociolingüística	-Ambigüedad en el mensaje	9,10,11
				-Conversaciones y diálogos con el personal	12,13
				- Creación de espacios de participación y opinión	14
				-Incentivo hacia las comunicación interpersonal	15
			Psicolingüística	-Abuso de autoridad en la solicitud de información	16,17,18,19,20
				-Actitud hacia la interacciones entre el personal	21,22
				-Empatía	23
				-Realimentación	24
				-Asertividad	25
				-Respeto	26

Objetivo general: Analizar el efecto de la competencia comunicativa del gerente educativo en la cultura organizacional del Núcleo “Dr. Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
CULTURA ORGANIZA-CIONAL	La cultura organizacional constituye un sistema donde se conforman, transmiten y desarrollan los significados de la interacción social entre los miembros de una institución. Funciona como mecanismo de control social de la organización; manejando eficientemente los problemas, creando valores y normas, reforzando y sancionando conductas.	Simbólicas		-Valores organizacionales y compartidos	27
				-Costumbres y hábitos	28
				-Normas y reglamentos	29
				-Sociolecto o jergas	30
				-Identidad	31,32
		Instrumentales		-Relaciones interpersonales	33
				-Trabajo en equipo	34,35
				-Proactividad y Empoderamiento	36
		Estabilizadoras		-Burocracia	37
				-Motivación	38,39
		-Ambiente laboral	40		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación científica es imperativo que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establezcan entre ellos, los resultados y las evidencias significativas, encuentren relación con el problema planteado. De igual manera, los nuevos conocimientos que genere la investigación, deben reunir condiciones de confiabilidad y objetividad para lo cual se requiere delimitar los procedimientos metodológicos con los que se dio respuesta a las interrogantes de la investigación.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que determina este estudio es de origen descriptivo puesto que tiene como propósito otorgar solución a una situación conflictiva o un problema. Tamayo y Tamayo (2004) definen las investigaciones descriptivas “como aquellas que trabajan sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” de los hechos (p.46). Esta investigación se caracteriza como descriptiva porque su propósito está supeditado por el análisis, resolución y mejora de un problema de índole comunicativo en las organizaciones que afecta su cultura, así como también ofrecer recomendaciones para su erradicación.

Diseño de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que un diseño de investigación obedece a un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener

la información que se requiere en una investigación” (p.120). A tal efecto, el estudio que se presenta está enmarcado en una investigación de campo, puesto a que atiende a estudiar la competencia comunicativa del gerente educativo y el efecto que la misma tiene hacia la cultura organizacional del Núcleo Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. A fin de darle contextualidad a lo anterior, se pone de manifiesto lo que considera Tamayo (2004). Es un diseño de campo “... cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”(p.110)

Población

Una población de estudio se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. De hecho, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que una población se compone por un número total de muestras que serán objeto de estudio y que para determinar la población de investigación es necesario considerar la cantidad total de lo que se desea estudiar.

Para efectos de este trabajo de investigación, la población estará constituida por dieciséis (16) docentes de diversas categorías dentro de la institución (instructores, asistentes y agregados, a tiempo completo). Se trata de cuatro (04) profesores adscritos al departamento de Ciencias Pedagógicas, cuatro (04) adscritos al departamento de Prácticas Profesionales, cuatro (04) adscritos al departamento de Ciencias Económicas y Sociales y cuatro (04) adscritos al Departamento de Idiomas.

Muestra

Para (ob. cit), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). Por tratarse de una población relativamente pequeña, se tomó como muestra para esta investigación la totalidad de la población, por lo tanto, la muestra fue de tipo censal, para lo cual Palella y Martins (2006) explican que la muestra censal consiste en “abarcar la totalidad de la población” (p.116)

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Una técnica es definida por Arias (2006) como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Es decir, un modo de recopilar o reunir las proposiciones específicas que serán sometidas a análisis para determinar lo que se quiere con la investigación. La técnica utilizada obedeció a una encuesta. El instrumento de recolección de datos que se utilizó correspondió a un cuestionario adaptado a la escala tipo Lickert de 40 proposiciones, con alternativas policotómicas en frecuencia de siempre, algunas veces y nunca.

Validez del instrumento

La validez de un instrumento se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista. 2010. P.201). El instrumento diseñado para la recolección de datos en esta investigación estuvo sometido a juicio de tres expertos en el área de gerencia educativa y comunicación organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. La validez fue determinada por la

relación congruente entre los conceptos, las bases teóricas, las variables y los objetivos de estudio.

Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes” (p.200), es decir, cuando la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados idénticos, se dice que un instrumento es confiable.

Del mismo modo (ob.cit) expresa que la prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra y cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y en algunas veces la validez del mismo.

Para efectos de la confiabilidad del instrumento en esta investigación, el mismo se sometió al cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. De acuerdo con (ob.cit) “produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y, uno, representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición” (p.207). A continuación se presenta la fórmula que representa el Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- α = Coeficiente de confiabilidad
- K = Número de ítems

- $1 = \text{Constante}$
- $S_i = \text{Sumatoria de la varianza de los ítems}$
- $S_t = \text{Sumatoria de la varianza total del instrumento}$

Una vez aplicada la prueba, se mostró que el instrumento se encuentra en un rango de confiabilidad de 0.65, que, según el barómetro propuesto por Palella y Martins (2003), se estima en un grado de confiabilidad alto.

Cuadro N° 2

Baremo para la interpretación de la confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0.81 A 1.0	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2006: 155)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta investigación, la información suministrada por el personal docente del Núcleo Centro-Norte Dr. “Marino Colina de la universidad Nacional experimental “Francisco de Miranda” sobre la competencia comunicativa del coordinador del núcleo y su efecto en la cultura organizacional del mismo, se analizó de manera porcentual a través de la estadística descriptiva, que según Palella y Martins (2003) estriba en la presentación de datos en forma gráfica específicamente cuando se trabaja con una muestra censal de la población. Se plasman los datos en cuadros y gráficos estadísticos cónsonos con las variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores de estudio. En los cuadros que se presentan, se evidencian los porcentajes de acuerdo a la frecuencia de las respuestas ofrecidas por los sujetos en cada ítem.

La presentación de los gráficos de cada cuadro se realizó en formato de gráfico de barra para mejor visualización y comprensión. Asimismo, la interpretación se estableció siguiendo los parámetros de la información suministrada por los encuestados, describiendo los datos, explicando el significado de la información y en la misma medida vinculando la información obtenida con el basamento teórico de la investigación a fin de otorgarle contraste y valor a las interpretaciones de los resultados.

En las páginas precedentes, se presentan los gráficos y sus particulares interpretaciones que resumen los resultados en general.

Variable: Comunicación organizacional

Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita

Subdimensión: Pragmalingüística

Indicadores: Forma particular del habla. Interacción no verbal.

Comunicación informal y formal

Items:

1: Posee una forma característica de hablar acorde con las funciones que desempeña

2: Utiliza las interacciones no verbales para comunicarse

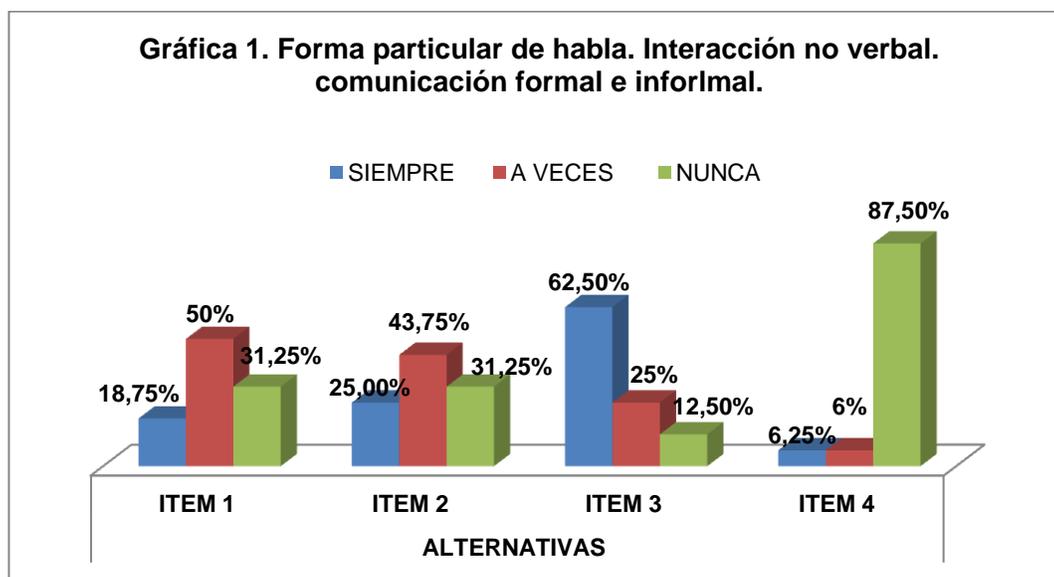
3: Usa la forma de comunicación informal para dirigirse al personal docente

4: Informa de manera formal sobre algún evento a realizarse con qué frecuencia

Cuadro Nº 3. Forma particular del habla. Interacción no verbal. Comunicación informal y formal

ITEMS	ALTERNATIVAS							
	1	%	2	%	3	%	4	%
SIEMPRE	3	18,75	4	25	10	62,5	1	6,25
A VECES	8	50	7	43,75	4	25	1	6,25
NUNCA	5	31,25	5	31,25	2	12,5	14	87,5

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 1

Como se muestra en la gráfica nº1, el ítem nº 1, el 50 por ciento cree que sólo a veces el gerente educativo posee una forma característica de hablar acorde a las funciones que desempeña, un 31,25 por ciento respondió que su forma de habla nunca va en concordancia con el cargo que desempeña. y un 18,75 por ciento estima que siempre hay congruencia entre esos aspectos. Del ítem nº 2 se obtiene que un porcentaje de la muestra (43,75 por ciento) opina que el gerente a veces utiliza interacciones no verbales como sistema de comunicación, un 31,25 por ciento que nunca las ha usado. Y un 25 por ciento que siempre lo hace

En el ítem nº 3 se puede apreciar que un 62,50 por ciento cree que el gerente educativo siempre usa la comunicación informal para dirigirse al personal a su cargo, un 25 por ciento respondió que a veces la utiliza y un 12,50 considera que nunca lo hace. En sucesión, en el ítem nº 4, la mayoría de los encuestados, un 87,50 opina que el gerente nunca utiliza la formalidad para informar sobre las reuniones o eventos. Un 6,25 por ciento afirma que el gerente siempre informa de las reuniones de manera formal y un 6 por ciento que lo hace sólo a veces

Por tratarse de un análisis pragmalingüístico de la competencia comunicativa del gerente educativo, es necesario que se revise la forma cómo el gerente está manejando estas habilidades comunicativas y qué impacto está generando en el personal el hecho que no se utilice la comunicación formal como fuente de comunicación organizacional. Relegando esta función al mero “decir de boca” que nada tiene de pertinente. La comunicación formal le otorga sentido a la organización y de esta manera el personal se siente informado. Además la información oportuna y veraz constituye una de las funciones del éxito de una organización. Ya lo establecen Robbins y Coulter (2010) “Los individuos y los grupos necesitan

información para poder ejercer las distintas funciones dentro de una organización. Constituye el mensaje que se emite o se recibe” (p.125)

Variable: Comunicación organizacional

Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita

Subdimensión: Pragmalingüística

Indicadores: Uso de la comunicación escrita y oral. Control de rumores internos

Items:

5. Utiliza la comunicación escrita formal para emitir informaciones, memorándum, avisos, comunicaciones, entre otros frecuentemente

6. Hace uso de la comunicación oral en las informaciones que genera

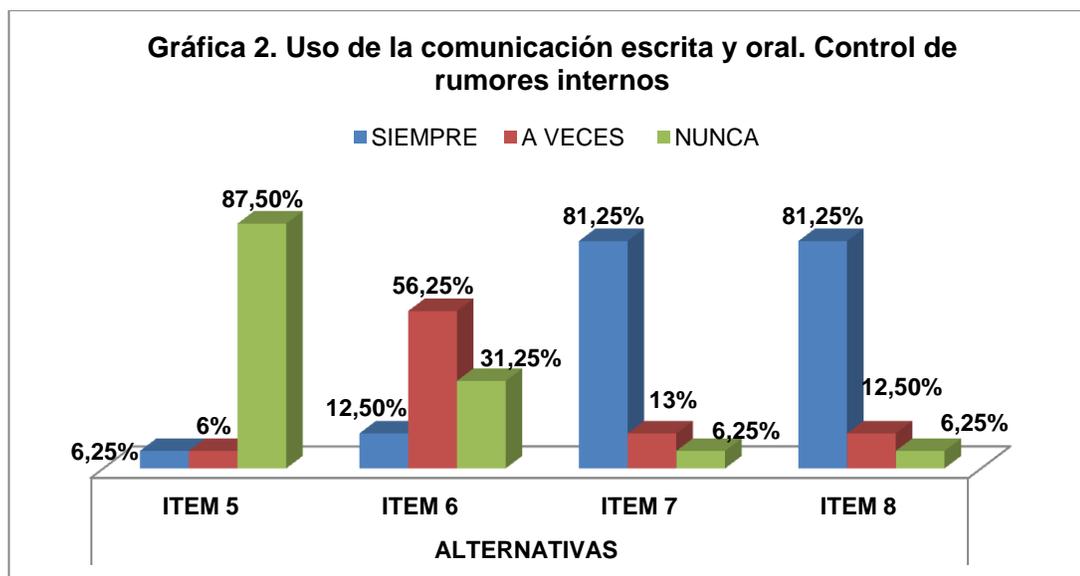
7. Emite notificaciones informales que pueden generar rumores o desvirtualización del mensaje

8. Considera el rumor como fuente de información del personal docente y lo acepta hasta usarlo también

Cuadro N° 4. : Uso de la comunicación escrita y oral. Control de rumores internos

ITEMS	ALTERNATIVAS							
	5	%	6	%	7	%	8	%
SIEMPRE	1	6,25	2	12,5	13	81,25	13	81,25
A VECES	1	6,25	9	56,25	2	12,5	2	12,5
NUNCA	14	87,5	5	31,25	1	6,25	1	6,25

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 2

En la gráfica nº 2, El ítem que describe el uso de la comunicación escrita formal para comunicarse dentro de la organización muestra que un 87, 50 por ciento opina que nunca se emiten este tipo de comunicaciones para informar de algún evento formal, un 6,25 por ciento de la muestra considera que el gerente siempre lo hace, y un 6,25 por ciento que lo hace algunas veces. De igual manera, respecto al ítem nº 6, un 56,25 por ciento considera que el gerente a veces utiliza la oralidad como vehículo de comunicación organizacional interna, un 31, 25 por ciento de los encuestados asegura que nunca lo hace, mientras que un 12,50 por ciento asegura que lo hace siempre.

Los datos descritos en el apartado anterior permiten evidenciar que el gerente no está utilizando el canal regular propio de la comunicación organizacional interna en la facilitación de informaciones de interés para su personal, al igual que utiliza, con frecuencia, la informalidad al momento de notificar alguna reunión o evento importante. Bajo estos efectos, Se debe considerar que el uso de comunicación formal escrita es imprescindible en el desarrollo de una comunicación efectiva, además que, según Drucker (2002, citado por Maxwell, 2006) para que el gerente educativo sea considerado comunicativamente competente, debe participar en el desarrollo de la comunicación escrita formal a través de la implementación de informes, cartas, memorandos, correos electrónicos, entre otros.

En el mismo orden de ideas, en el ítem nº 7, un 81, 25 por ciento piensa que el gerente educativo siempre emite notificaciones informales que generan desvirtualización del mensaje y que por ende se tornan en rumores; un 13 por ciento cree que lo hace algunas veces y un 6,25 por ciento opina que nunca incurre en esa situación. De igual manera, en función del ítem nº 8, un 81, 25 por ciento afirma que el gerente siempre considera el rumor

como fuente de informaciones organizacionales internas, otro porcentaje (12,50) por ciento expresa que algunas veces lo utiliza y un 6.25 por ciento que nunca lo hace.

Se deduce entonces que el gerente considera el rumor como fuente de información del personal docente y lo acepta hasta usarlo como vía de comunicación informal desvirtualizando así la veracidad de los comunicados. Este aspecto, además de generar descontento en el personal docente por la “falta de seriedad”, crea de igual manera un ambiente de incertidumbre en la verificación real de la información que se maneja. Al respecto, Paz (2012), plantea que la comunicación informal emerge desde diferentes niveles organizacionales, es fluida entre los niveles directivos y se produce a través del *rumor*, “la comunicación informal incluye el rumor, lo cual puede hacer llegar información de manera poco confiable” (p.67).

Variable: Comunicación organizacional
Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita
Subdimensión: Pragmalingüística
Indicadores: Ambigüedad en el mensaje

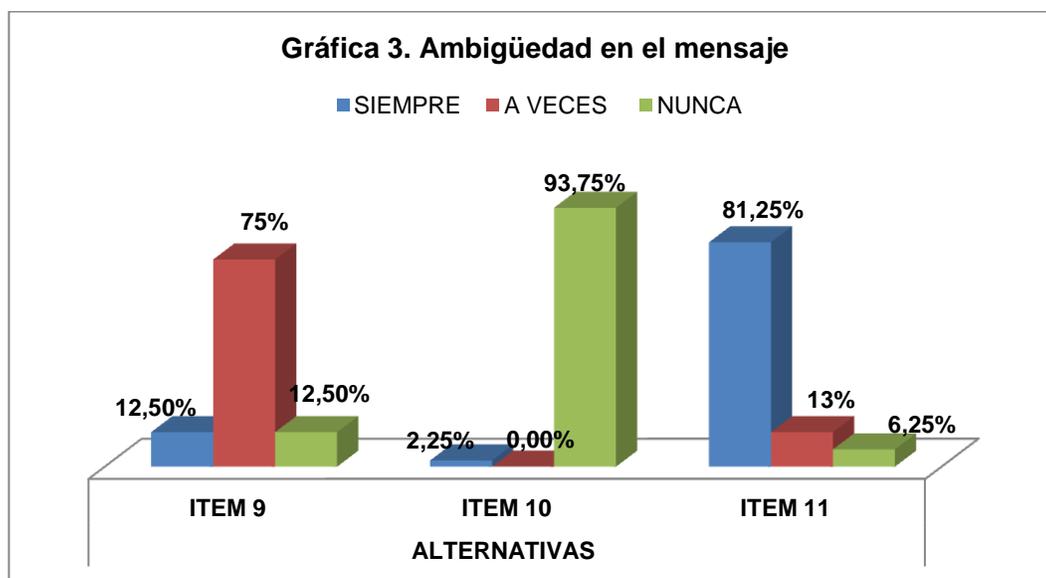
Items:

- 9. Emite las informaciones y mensajes de forma clara y precisa
- 10. Mantiene una sola versión de lo que comunica en las diferentes situaciones informativas
- 11. Se retracta de la información suministrada en una situación específica

Cuadro Nº 5. : Ambigüedad en el mensaje

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	9	%	10	%	11	%
SIEMPRE	2	12,5	1	2,25	13	81,25
A VECES	12	75	0	0	2	12,5
NUNCA	2	12,5	15	93,75	1	6,25

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 3

Según los resultados obtenidos de la gráfica nº 3, se recoge del ítem nº 9 un 75 por ciento sostiene que el gerente educativo sólo emite las informaciones claras y precisas a veces, un 12,50 por ciento considera que siempre sucede y un 12,50 considera que nunca lo realiza. La información

que brindó el ítem nº 10, arroja que un 93,75 por ciento estima que el gerente educativo nunca mantiene una sola versión de lo que emite, un 2,25 por ciento cree que siempre lo hace y un porcentaje de (0) lo considera como irregular (a veces). En el mismo orden e ideas, del ítem nº 11, se recopiló que un 81,25 por ciento de la muestra opina que el gerente siempre se retracta de la información suministrada en una situación específica, un 13 por ciento que lo hace algunas veces y un 6,25 por ciento que nunca se retracta de lo dicho.

Lo anterior conlleva a deducir que si bien una igual cantidad de encuestados se debate en estimar que el gerente “siempre” y “nunca” emite las informaciones de forma clara y precisa, un porcentaje mayor (75) establece la regularidad con la que desarrolla esa situación, de hecho, en las observaciones porcentuales posteriores, corroboran que esa realidad se practica con mayor periodicidad cuando la misma muestra expresa, a través de un marcado porcentaje, (93,75) que el gerente nunca mantiene una sola versión de lo que dice y en consecuencia eso conlleva a que a su vez, se retracte o no recuerde lo que comunicó.

En consecuencia, en todos los planteamientos existe una marcada tendencia hacia la ambigüedad del mensaje, es decir, una situación en la que la información se puede entender o interpretar de más de una manera y que constituye un fenómeno al que no se puede incurrir cuando se ocupa un cargo gerencial. A este fenómeno Paz (2012) lo interpreta como un proceso complejo, establecido por las relaciones humanas mismas y la subjetividad humana que se encuentra en la comprensión de una información.

Variable: Comunicación organizacional

Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita

Subdimensión: Sociolingüística

Indicadores: Conversaciones y diálogos con el personal. Creación de espacios de participación y opinión. Incentivo hacia la comunicación interpersonal

Items:

12. Interactúa sólo con su personal docente mediante reuniones formales

13. Sólo se comunica con su personal docente mediante conversaciones o diálogos

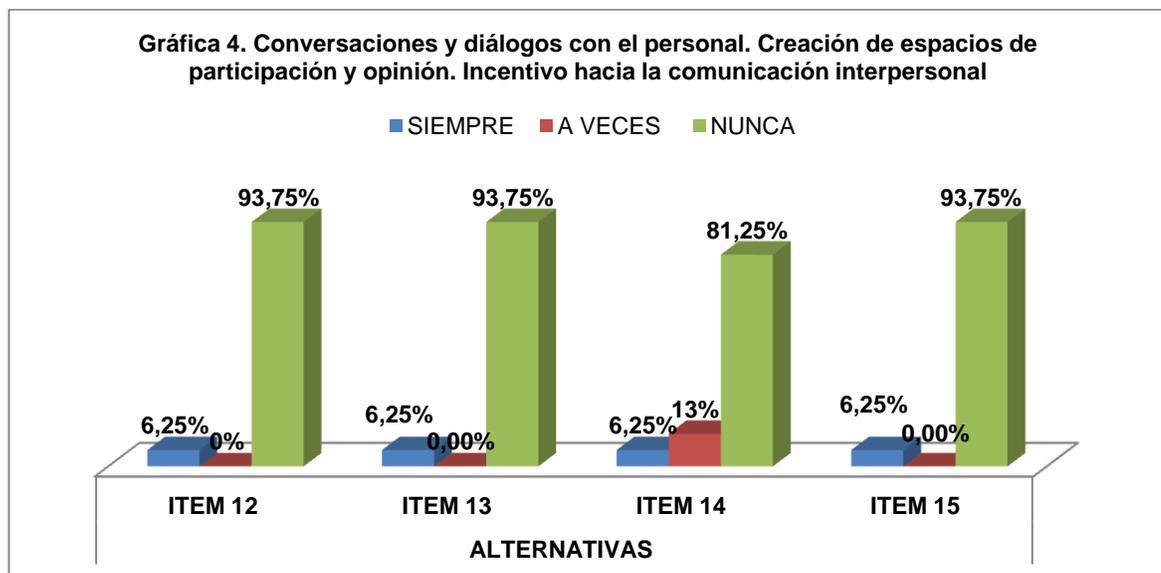
14. Apertura y crea espacios para la participación y opinión del personal docente a su cargo

15. Promueve acciones enfocadas a la consolidación de la comunicación interpersonal entre su personal docente y su persona

Cuadro N° 6. : Conversaciones y diálogos con el personal. Creación de espacios de participación y opinión. Incentivo hacia la comunicación interpersonal

ITEMS	ALTERNATIVAS							
	12	%	13	%	14	%	15	%
SIEMPRE	1	6,25	1	6,25	1	6,25	1	6,25
A VECES	0	0	0	0	2	12,5	0	0
NUNCA	15	93,75	15	93,75	13	81,25	15	93,75

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 4

En función de los resultados que se aprecian del ítem nº 12, un 93,75 por ciento estima que el gerente educativo nunca interactúa con su personal docente sólo en reuniones formales, un 6,25 por ciento afirma que siempre sucede, y un porcentaje de cero considera que algunas veces. Del ítem nº13 se muestra un 93,75 por ciento considera que el gerente siempre se comunica con su personal docente sólo mediante conversaciones o diálogos, un 6,25 por ciento que siempre se realiza esa situación y un cero por ciento (0) opina que a veces incurre en ello.

En lo consiguiente, según la data del ítem nº 14, un 81,25 por ciento afirma que el gerente nunca apertura espacios para la participación y la opinión del personal docente a su cargo nunca lo establece, un 13 por ciento que a veces lo hace y un 6.25 por ciento cree que se realiza siempre. De la misma forma, en el ítem nº 15, el 93, 75 por ciento de los docentes asegura que el gerente nunca promueve acciones enfocadas a la consolidación de la comunicación interpersonal, un 6.25 por ciento piensa que siempre se promueve estas acciones, mientras que un porcentaje nulo (0) considera que se realiza algunas veces.

En virtud de lo especificado, se supone que aun cuando el personal coincide en que el gerente siempre interactúa con su personal de manera formal e informal, y no sólo bajo la dinámica rigurosa de jefe-subordinado, pudiese darse a entender que existe un clima de confianza en el ejercicio de la comunicación organizacional interna interna, sin embargo, los porcentajes que arrojaron los otros ítems contradice esa suposición puesto que al aceverar que el gerente nunca establece condiciones para la participación (81, 25 por ciento) y el fomento de las relaciones interpersonales entre su personal y el gerente mismo (93,75 por ciento), están dando por sentado que aunque se desenvuelvan en un ambiente de cordialidad y que su jefe pueda

mostrarse accesible, no son considerados como talento útil para el aporte de ideas y establecimiento de metas comunes para el desarrollo de la cultura organizacional del núcleo

Desde el punto de vista sociolingüístico, la interacción y la comunicación interpersonal determina la efectividad de las relaciones comunico-organizacionales. Se concibe como perjudicial la marcada incompetencia del gerente en el manejo y administración de la comunicación interpersonal. Al respecto, Wood (2004) estima que el propósito utilitario de la comunicación interpersonal surge cuando existe una intención de las personas para la comunicación. Resulta eficiente y constructivo cuando se quiere lograr algo que deje mutua satisfacción en los participantes del proceso comunicativo dentro de una organización.

En este orden de ideas, se cuestiona la habilidad y la competencia comunicativa del gerente en su totalidad, pues al ser incapaz de sostener relaciones comunicativas interpersonales y de libre participación con su personal, transgrede el principio la competencia sociolingüística que establece la sensibilidad a las convenciones sociales en una comunidad comunicativa específica. (Ramírez 2007).

Variable: Comunicación organizacional

Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita

Subdimensión: Sociolingüística

Indicadores: Abuso de autoridad en la solicitud de información

Items:

16. Utiliza un tono de voz afable, amable, afectuoso al dirigirse al personal docente

17. Emite órdenes y petición de información de forma imperativa

18. Hace uso de su autoridad para exigir respuestas inmediatas de su personal docente

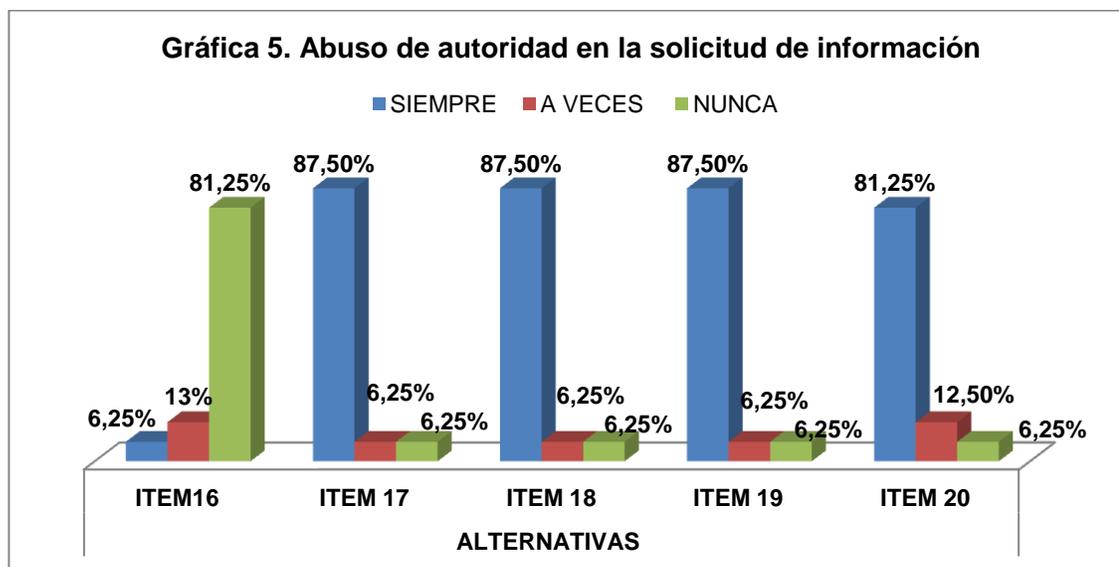
19. Comete abuso de autoridad al momento de requerir una información por parte de su personal docente

20. Utiliza el amedrentamiento como forma de comunicación e interacción con su personal docente

Cuadro N° 7. : Abuso de autoridad en la solicitud de información

ITEMS	ALTERNATIVAS									
	16	%	17	%	18	%	19	%	20	%
SIEMPRE	1	6,25	14	87,5	14	87,5	14	87,5	13	81,25
A VECES	2	12,5	1	6,25	1	6,25	1	6,25	2	12,5
NUNCA	13	81,25	1	6,25	1	6,25	1	6,25	1	6,25

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 5

Al interpretar los resultados obtenidos se evidencia que del ítem nº 16, un 87,50 por ciento opina que el gerente educativo nunca utiliza un tono de voz amable al dirigirse al personal, un 13 por ciento que a veces lo usa y un 6,25 por ciento cree que nunca lo ha empleado. Del ítem nº 17 se obtiene que el 87,50 por ciento de la muestra considera que el gerente siempre emite órdenes y solicita información de forma imperativa, un 6,25 por ciento presume que a veces lo hace y un 6,25 por ciento acuerda que nunca incurre en ello.

Del mismo modo, del ítem nº 18 se obtiene que un porcentaje de los encuestados (87,50 por ciento) piensa que el gerente siempre utiliza su autoridad para solicitar información a su personal, un 6,25 por ciento coincide en que a veces y nunca el gerente realiza esta acción. La data del ítem nº 19 establece un porcentaje de 87,50 por ciento para aseverar que el gerente siempre comete abuso de autoridad en el requerimiento de información, de igual forma, un porcentaje de 6,25 por ciento opina que a veces y nunca el gerente perpetra abuso de autoridad. El ítem nº 20 muestra un 81,25 por ciento que estima que el gerente siempre utiliza el amedrentamiento como forma de comunicación e interacción con su personal, un 12,50 por ciento opina que a veces incurre en ello y un 6,25 por ciento cree que nunca el gerente utiliza esa forma de comunicación.

Si se compara la media porcentual de las respuestas emitidas por la muestra, y los altos rangos de respuesta negativa, se puede dilucidar que existe un marcado indicio de abuso de autoridad por el gerente educativo en estudio, donde se desestima, en primer lugar, la autonomía del trabajador, su derecho a ser escuchado, respetado. Estas situaciones perjudican el libre ejercicio de las funciones del personal. El gerente debe racionalizar su

competencia comunicativa puesto que es este tipo de competencia el que determina el éxito o fracaso de la comunicación interpersonal dentro de la organización, de hecho, Drucker (2002, citado por Maxwell, 2006) estima que “el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres”. (p.71)

A esto se le suma, que, según los postulados de la teoría de contingencia del liderazgo camino-meta de Robert House (1971), el bienestar del empleado en función de su mejor desempeño depende directamente de la influencia del “comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores (subordinados)” (Lussier y Archua, 2004, p 148). Es decir, que la productividad, la armonía interna, y la proactividad hacia el desarrollo deseable de los objetivos comunes, son directamente proporcionales con la actitud que desarrolle el gerente al momento de ejercer su función y el estilo gerencial que adopte para tal fin.

Variable: Comunicación organizacional

Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita

Subdimensión: Psicolinguística

Indicadores: Actitud hacia las interacciones entre el personal. Empatía

Items:

21. Manifiesta una actitud favorable al comunicarse con el personal docente

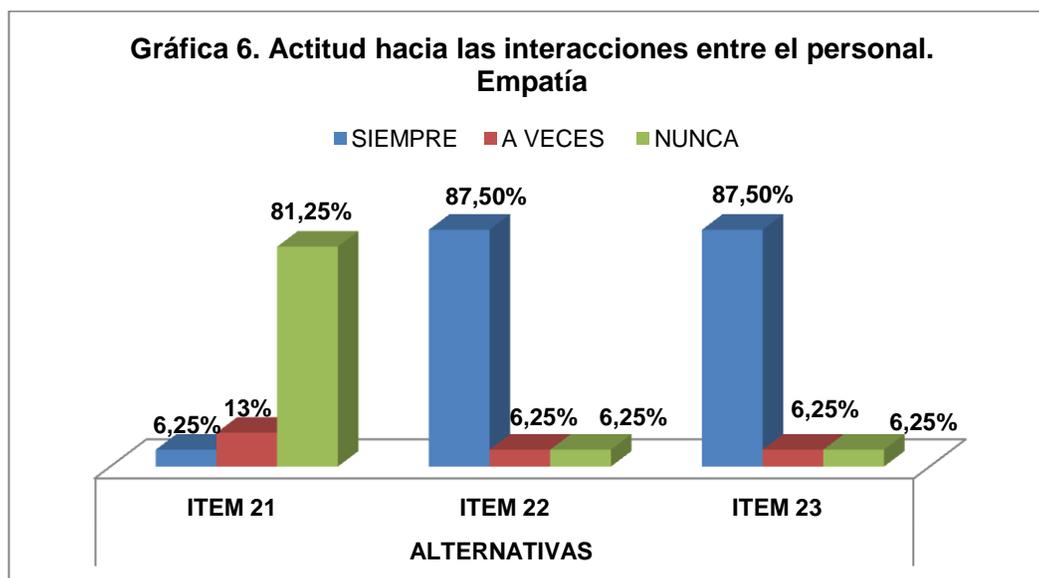
22. Muestra una actitud aceptable para con las interacciones comunicativas entre los miembros del personal docente.

23. Demuestra empatía para con los requerimientos y mensajes de los docentes

Cuadro N° 8. : Actitud hacia las interacciones entre el personal. Empatía

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	21	%	22	%	23	%
SIEMPRE	2	12,5	2	12,5	1	6,25
A VECES	4	25	3	18,75	3	18,75
NUNCA	10	62,5	11	68,75	12	75

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 6

En la gráfica n° 6, ítem n° 21, se refleja que un 81,25 por ciento considera que el gerente educativo nunca muestra una actitud favorable al comunicarse con su personal, un 13 por ciento cree que sólo a veces y el 6,25 que nunca

muestra una actitud favorable. El ítem nº 22 muestra que el 87,50 por ciento opina que el gerente siempre muestra una actitud aceptable para con las interacciones comunicativas entre los miembros del personal docente, un 6.25 por ciento estiman que a veces y nunca, respectivamente, el gerente muestra tal actitud. Del ítem nº 23 se obtiene que un 87,50 por ciento respondió que el gerente siempre demuestra empatía en los requerimientos de que realizan los docentes, un 6,25 coincide en que a veces y nunca el gerente se comporta de esa manera.

Con base en lo expuesto, se presume que aunque el gerente ofrezca alguna muestra de querer empatizar con el personal a su cargo, el alto porcentaje que estiba el indicador de actitud hacia la interacción (81,25), indica que nunca posee tal actitud. Estas evidencias conllevan a estimar que no existe una interacción favorable entre el gerente educativo y el personal docente. Uno de los principios de la psicolingüística radica en la concepción psico-afectiva del estado del mensaje y este debe ser emitido y recibido de forma agradable y eficiente a fin de garantizar su validez .Drucker (2002, citado por Maxwell, 2006) especifica que el gerente educativo debe emitir información, ideas, opiniones, emociones, criterios que permitan expresarse de forma respetuosa y a su vez invitar a que su personal lo realice

Variable: Comunicación organizacional
Dimensión: Competencia comunicativa oral y escrita
Subdimensión: Psicolinguística
Indicadores: Realimentación. Asertividad. Respeto
Items:

24. Ofrece realimentación oportuna de los requerimientos que peticionan los docentes

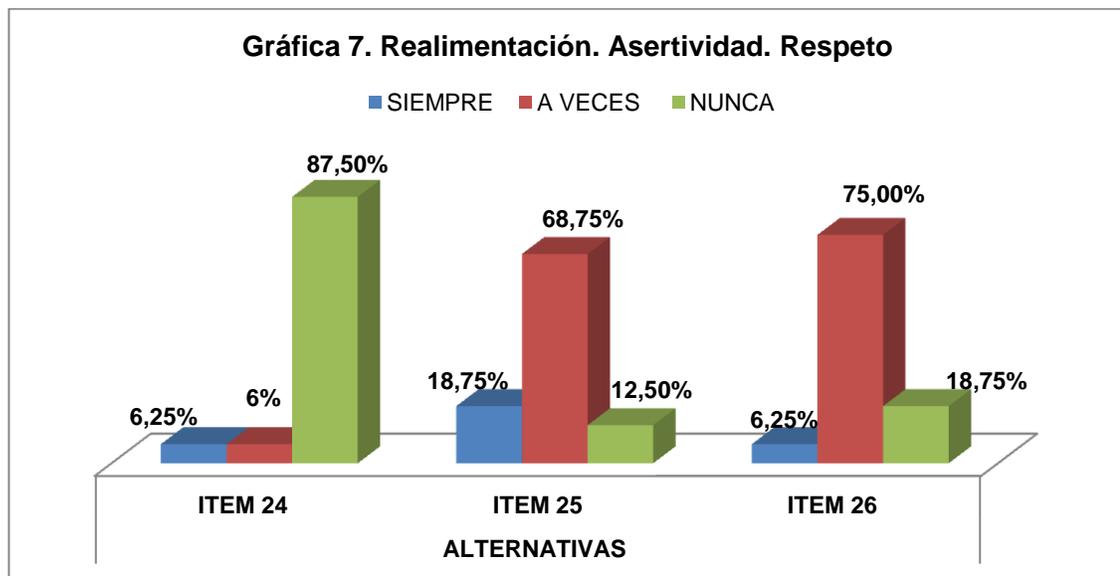
25. Aplica la asertividad al momento de emitir informaciones, juicios o sanciones.

26. Se expresa con respeto en todas las acciones comunicativas desarrolla para con su personal docente

Cuadro N° 9. : Realimentación. Asertividad. Respeto

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	24	%	25	%	26	%
SIEMPRE	1	6,25	3	18,75	1	6,25
A VECES	1	6,25	11	68,75	12	75
NUNCA	14	87,5	2	12,5	3	18,75

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 7

En la gráfica que se presenta, el ítem nº 24 muestra un porcentaje de un 87,50 por ciento quienes consideran que el gerente educativo nunca ofrece realimentación oportuna de los requerimientos de los docentes, un 6,25 declara que siempre sucede y un 6 por ciento opina que a veces ofrece tal realimentación de manera oportuna. De la data del ítem nº 25, se recoge que el 68,75 18,75 por ciento de la muestra cree que sólo a veces el gerente aplica la asertividad al momento de emitir informaciones, juicios de valor o sanciones, 18,75 por ciento que siempre y un 12,50 por ciento que nunca lo realiza. De igual manera, en el ítem nº 26 se muestra que el 75 por ciento de los docentes respondieron que el gerente se expresa con respeto en todas las acciones comunicativas que desarrolla para con su personal a veces, un 18,75 por ciento sostiene que nunca se expresa con respeto, mientras que un 6,25 por ciento indica que siempre se realiza

Cabe destacar que se hace necesario considerar la forma o frecuencia en las que el gerente educativo está desarrollando la realimentación puesto que el feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación. (Paz 2012).

Estas consideraciones, ofrecen una idea general de la situación comunicativa que se desarrolla en el campo de estudio. Llama poderosamente la atención la forma cómo el personal asegura que, sólo a veces, se respeta su entidad, y que a su vez, no cuenta con un llamado de atención asertivo, justo y propicio. Por esta razón, Drucker (2004, citado en Maxwell, 2006) enfatiza que la competencia comunicativa del gerente

requiere de practicar la escucha sincera y asertiva que denote que se siente interesado en atender las particularidades y críticas que emitan los empleados, así como también facilitar una dinámica realimentaría eficaz con el propósito de ofrecer claros y significativos aportes hacia las singularidades comunicativas que se desarrollen en el lugar de trabajo.

Variable: Cultura organizacional

Dimensión: Simbólica

Indicadores: Valores organizacionales compartidos. Costumbres y hábitos. Normas y reglamentos

Ítems:

27. Respeta los valores compartidos y consagrados que posee el personal docente

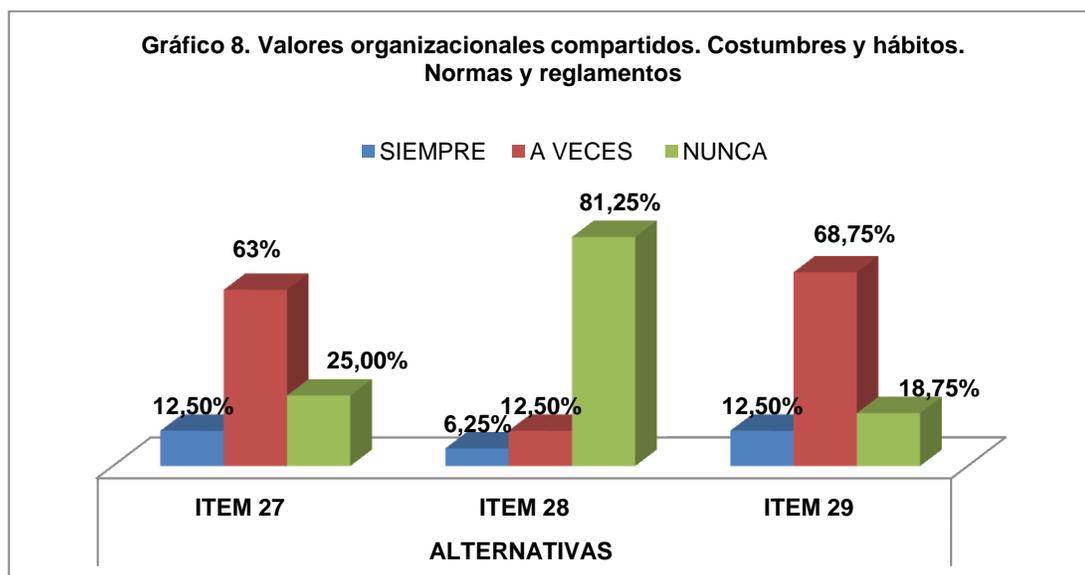
28. Honra las costumbres y hábitos usuales entre los miembros del personal docente

29. Cumple las normas y reglamentos que establece la institución

Cuadro N° 10. : Valores organizacionales compartidos. Costumbres y hábitos. Normas y reglamentos

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	27	%	28	%	29	%
SIEMPRE	2	12,5	1	6,25	2	12,5
A VECES	10	62,5	2	12,5	11	68,75
NUNCA	4	25	13	81,25	3	18,75

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 8

Del gráfico n° 8, ítem n° 27 se extrae que el 63 por ciento respondió que el gerente educativo, a veces, respeta los valores compartidos y consagrados

que posee el personal dentro de la institución, el 25 por ciento de los docentes considera que nunca lo hace y el 12,50 de los encuestados afirma que siempre ejerce tal respeto. En el ítem nº 28, se expresa que un 81,25 por ciento afirma que el gerente nunca honra las costumbres y hábitos del personal dentro de la organización, un 12,50 por ciento cree que a veces lo hace y un 6,25 por ciento coincide que siempre sucede. Por su parte, el ítem nº 29, ofrece una muestra de un 68,75 por ciento que indica que el gerente cumple las normas y reglamentos que establece la institución sólo a veces, un 18,75 que opina que nunca el gerente realiza tal acción y un 12,50 por ciento manifiesta que siempre se establece el cumplimiento tales normas y reglamentos.

De las consideraciones que se presentan, se considera que el gerente nunca honra las costumbres y hábitos usuales entre los miembros del personal docente. Es decir, el gerente no se ha adaptado a las tradiciones y rutinas simbólicas que posee la organización y que sólo a veces el mismo respeta los valores compartidos y consagrados que posee la institución, practicados por el personal y a su vez, en la misma frecuencia, cumple con la normas y reglamentos propios de la organización. Ante esto, conviene acotar lo que establece Vargas (2003), que mientras un individuo no se limite únicamente a prestar servicios en una organización y recibir por ello un salario a cambio, sino que tenga retos en común con otros trabajadores y generen compromisos mutuos, en esa medida existirá una cultura compartida.

Variable: Cultura organizacional

Dimensión: Simbólica

Indicadores: Sociolecto o jergas. Identidad

Items:

30. Tolera el sociolecto (jerga) propio de las interacciones entre miembros del personal docente

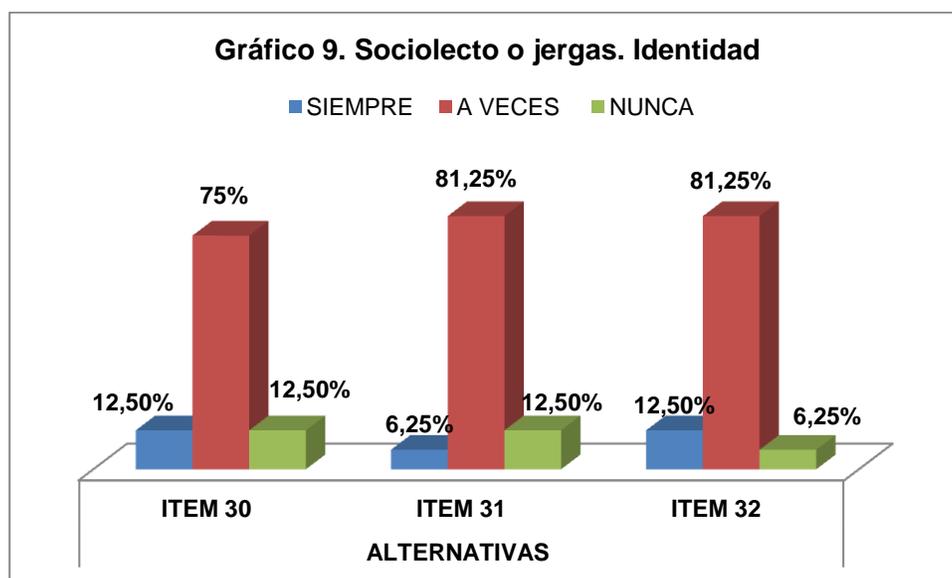
31. Enaltece y respeta la identidad de la organización concebida por el personal

32. Ha intentado trasgredir y cambiar los valores, hábitos, costumbres, normas y formas de hablar de la organización educativa hasta llegar a verse en peligro la identidad de la institución y su personal

Cuadro N° 11. : Sociolecto o jergas. Identidad

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	30	%	31	%	32	%
SIEMPRE	2	12,5	1	6,25	2	12,5
A VECES	12	75	13	81,25	13	81,25
NUNCA	2	12,5	2	12,5	1	6,25

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 9

Se observa en el gráfico 9, a través de la data arrojada por los ítems 30, 31 y 32 que en el ítem n° 30 un porcentaje de 75 por ciento respondió que el

gerente educativo, a veces, tolera el sociolecto (jergas) propio de las interacciones entre el personal, un 12,50 por ciento asegura que siempre lo tolera, y de igual manera un 12, 50 por ciento cree que nunca ejecuta esa acción. En el ítem nº 31, un porcentaje (81,25) por ciento considera que sólo a veces el gerente enaltece y respeta la identidad de la organización concebida por el personal, un 12,50 por ciento asevera que nunca lo hace, mientras que un 6,25 por ciento declara que siempre se ejerce tal acción. Del ítem nº 32 se obtiene que un 81,25 por ciento indica que el gerente a veces intenta trasgredir y cambiar la cultura organizacional que podría poner en peligro la identidad de la institución educativa, un 12,50 por ciento de la muestra establece que siempre ha tratado de hacerlo y un 6,25 por ciento estima que nunca ha sucedido.

La fuerte tendencia del “a veces” en porcentajes, ofrece indicios sobre el hecho que el comportamiento organizacional, específicamente del gerente, está poniendo en peligro la identidad propia de la institución educativa y con ésta todos los artefactos, puesto que como líder de la organización, constituye el ente encargado de dar cohesión a todos los aspectos en detrimento de desestabilizarlos. Teresa Cruz (2001, en Soto y Cárdenas, 2007) considera que practicar una cultura organizacional simbólica es una forma aprendida de hacer en la organización que se manifiesta en comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y la historia compartida.

Variable: Cultura organizacional

Dimensión: Instrumental

Indicadores: Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo.

Proactividad y empoderamiento. Burocracia

Ítems:

33. Promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales los miembros del personal

34. Atesora, elogia y fomenta el trabajo en equipo

35. Respalda y participa en las actividades sociales que se generan de la interacción social del personal

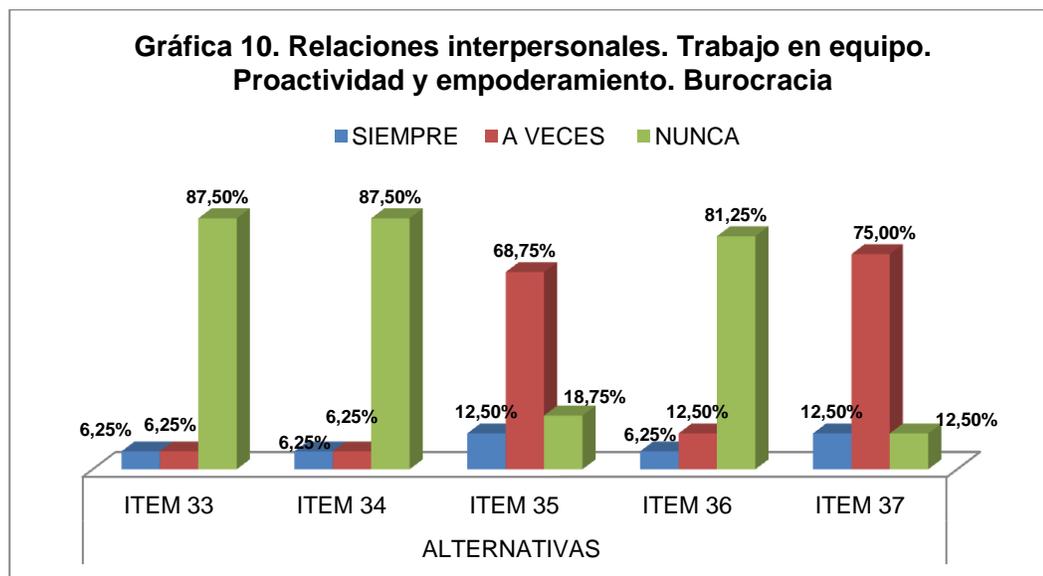
36. Incentiva al personal a practicar la proactividad y le brinda la oportunidad de empoderamiento

37. Conlleva al personal a practicar la burocracia como medio para ejercer acciones y consumir los aspectos comunicativos

Cuadro N° 12. : Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Proactividad y empoderamiento. Burocracia

ITEMS	ALTERNATIVAS									
	33	%	34	%	35	%	36	%	37	%
SIEMPRE	1	6,25	1	6,3	2	12,5	1	6,25	2	12,5
A VECES	1	6,25	1	6,3	11	68,8	2	12,5	12	75
NUNCA	14	87,5	14	88	3	18,8	13	81,3	2	12,5

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 10

En esta gráfica se muestra que en el ítem nº 33 un 87,50 por ciento indicó que el gerente educativo nunca ha promovido el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal, un 6,25 por ciento cree que a veces lo hace y un 6,25 por ciento asevera que siempre ha ejecutado tal acción en pro del fomento de las relaciones entre los miembros de la planta profesoral y el coordinador. En el ítem nº 34, el 6,25, 87,50 de los encuestados manifiesta que el gerente nunca atesora, elogia y fomenta el trabajo en equipo, un 6,25 se debate en afirmar que a veces y siempre, respectivamente, ocurre tal acción.

En el ítem nº 35, el 68,75 por ciento de la muestra opina que el gerente respalda y participa en las actividades sociales que se generen de la interacción social del personal académico sólo a veces, un 18,75 por ciento asegura que esto nunca sucede, mientras que un 12,50 por ciento indica que siempre ofrece tal respaldo. Del ítem nº 36 se obtiene que un 81,25 por ciento manifiesta que el gerente educativo nunca incentiva al personal a practicar la proactividad ni le brinda la oportunidad de empoderamiento, un 12,50 por ciento sostiene que a veces ofrece el incentivo, y un 6,25 por ciento declara que siempre reciben esa manifestación de parte de su jefe. De igual manera, en el ítem nº 37, un 75 por ciento asevera que, a veces, el gerente educativo conlleva al personal a practicar la burocracia para ejercer acciones y consumir los aspectos comunicativos, una porción igual de 12,50 cierto opina que nunca y siempre, respectivamente, se lleva a cabo este proceso.

.Lo anterior supone que sólo en algunas oportunidades, el gerente incentiva al desarrollo de los artefactos propios de la cultura organizacional, a

pesar que dentro de sus funciones gerenciales estriban las de fomentar este tipo de prácticas.

Esto muestra un panorama desalentador en cuanto al establecimiento de las pautas que mantienen una organización a flote, expresadas en términos de estrategia y de los instrumentos (humanos y técnicos). Sin estos postulados claros y sólidos, la organización perdería el sentido si no se valoriza y atesora el esfuerzo grupal, las ideas y las acciones. Conviene cultivar y desarrollar estos elementos a razón de ratificar la cultura. Según lo refiere Vásquez (2010), La cultura es un recurso que se debe gestionar para lograr las metas de la organización. La innovación, el culto al detalle, la orientación a los resultados y al equipo, la energía y el crecimiento, son algunas de las variables estratégicas de la cultura en las organizaciones.

Variable: Cultura organizacional
Dimensión: Estabilizadoras
Indicadores: Motivación. Ambiente laboral
Items:

38. Se preocupa por satisfacer las necesidades de orden sociales y de autorealización de los miembros de su personal

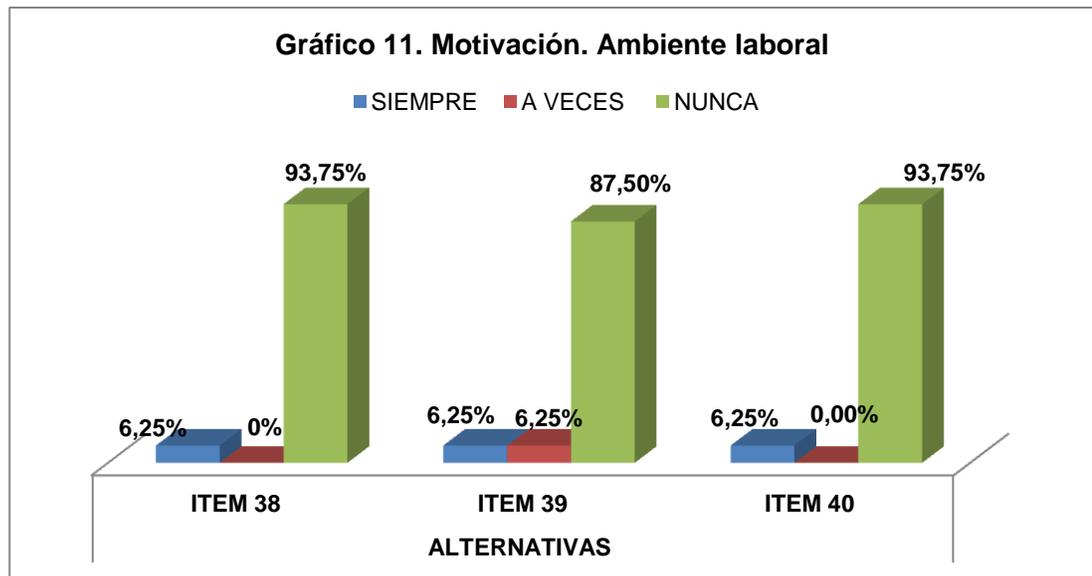
39. Ejerce la motivación constante como medio para optimizar el proceso de interacción social entre los empleados

40. Conlleva a establecer un ambiente idóneo de trabajo a través del desarrollo de su capacidad de comunicar asertivamente y de promover el desarrollo de la cultura organizacional de la institución educativa

Cuadro Nº 13. : Motivación. Ambiente laboral

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	38	%	39	%	40	%
SIEMPRE	1	6,25	1	6,25	1	6,25
A VECES	0	0	1	6,25	0	0
NUNCA	15	93,75	14	87,5	15	93,75

Fuente: Torres (2015)



Análisis gráfica 11

La gráfica nº 11, el ítem nº 38, muestra que un 93,75 por ciento expresa que el gerente educativo nunca se preocupa por satisfacer las necesidades de orden social y realización de los miembros de su personal, un 6,25 por ciento asegura que sucede siempre, mientras que un porcentaje nulo (o por ciento) indica que a sólo a veces el gerente ha dispuesto acciones para satisfacer ese tipo de necesidades en su personal. Del ítem nº 39 se desprende que un 87,50 por ciento indica que el gerente educativo nunca ha ejercido la motivación constante como medio para optimizar el proceso de interacción social entre los empleados, una misma cantidad de encuestados, expresado en un 6,25 por ciento opina que sólo a veces y siempre, en lo que respecta a cada alternativa, el gerente aplica incentivos para motivar al personal a realizar sus actividades académicas.

Del mismo modo, el ítem nº 40 describe que el 93,75 por ciento cree que el gerente nunca ha conllevado a establecer un ambiente idóneo de trabajo a través del desarrollo de su capacidad de comunicar asertivamente y de promover el desarrollo de la cultura organizacional de la institución educativa, un 6,25 por ciento declara que el gerente siempre promueve todos los elementos de la comunicación y cultura organizacional para así contribuir al establecimiento de un ambiente laboral satisfactorio un 0 por ciento de los encuestados manifiesta que a veces ocurre tal acción.

Es función indeclinable e intransferible del gerente educativo preocuparse por estos artefactos en una organización y que la satisfacción de esas necesidades reales determina el desempeño del personal según lo estima la teoría de necesidades de Maslow. Chiavenato (2009) refuerza lo que establece Maslow al explicar que las necesidades determinan la motivación del sujeto hacia la función que cumple. Si las necesidades del empleado son

de orden básico, sólo buscará un empleo que permita satisfacerlas. Si sus necesidades son de seguridad, se apegará a las normas y coartará su creatividad y producción. Si son de orden social, las relaciones de amistad y camaradería que establezca dentro de la organización, al igual que el recibimiento de refuerzos positivos, fomentará la motivación hacia su trabajo y si el empleado busca satisfacer sus necesidades de autorrealización, su inclinación estará supeditada por que se le permita tener participación en las acciones que se desarrollen en la misma así como también en las decisiones que se tomen en función de un bien común.

Conclusiones

La mayoría de los problemas que afrontan los equipos de trabajo en una organización, están supeditados a una inconstante en cuanto a términos de comunicación se refiere. Este constituye un aspecto generalmente desatendido que acarrea una serie de problemas entre los cuales prevalecen el descontento del personal, la improductividad y un ambiente laboral hostil y la pérdida de identidad, entre otros. Aunque la responsabilidad del ejercicio de una buena comunicación es menester de todos los miembros de la organización, es el gerente, en su función de líder, quien tiene la tarea de velar por el buen desenvolvimiento de su institución en materia comunicativa.

Tomando en consideración los preceptos antes expuestos, y en virtud que el trabajo que se desarrolla pone de manifiesto la incompetencia comunicativa que el gerente educativo posee para con su personal, se hace necesario exponer las conclusiones emanadas de la interpretación de los datos de investigación. Se tiene como conclusiones las siguientes:

1. La situación comunicativa predominante en el Núcleo centro-norte “Marino Colina” de la universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” es precaria y poco favorable, puesto que no existe una interrelación empática entre las partes o interlocutores. No hay vinculación entre los mensajes que se emiten ni en los canales y códigos que se comparten
2. La competencia comunicativa que demuestra el gerente educativo es poco deseable y cuestionable, por tanto, aunque domine las otras funciones ideales en el líder, sus habilidades para la comunicación son insuficientes. No muestra signo alguna de querer mejorar las relaciones comunicativas con su personal y siempre deja en evidencia que prefiere irrespetar a su interlocutor.

3. Luego de analizar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se evidenció que la incompetencia comunicativa del gerente educativo trae como consecuencia, además de signos de molestia y descontento en el personal, un desfavorable y deplorable sistema de comunicación organizacional que mantiene a los empleados descontextualizados y ajenos de cualquier información relevante y de vital importancia. Esto desencadena un marcado efecto negativo en función de la comunicación interpersonal, el mantenimiento de la cultura organizacional y una evidente desmotivación en un ambiente laboral hostil.

Recomendaciones

Atendiendo a parámetros reales, este estudio de investigación no pretende erradicar el problema que originó el mismo, ni implementar alternativas de solución, y aunque se reserve a sólo mostrar el fenómeno que suscita la situación problema, es conveniente ofrecer algunas consideraciones oportunas a modo de recomendaciones a futuro próximo.

Se le recomienda al personal académico:

1. Comunicar de inmediato al gerente educativo la percepción que tiene su personal sobre sus habilidades comunicativas.
2. Hacer uso de su derecho a manifestar cualquier inquietud que posea, utilizando para ello cualquier forma de comunicación organizacional.
3. Evitar el abuso de autoridad

4. No permitir que se le sea violado el derecho a la libre comunicación, siempre y cuando esté dentro del margen del respeto
5. Defender y enaltecer la idiosincrasia que caracteriza a la institución
6. Someterse a constante capacitación en función del buen desarrollo de la comunicación organizacional

Se le recomienda al gerente educativo:

1. Reconocer los resultados de esta investigación a fin de mejorar su relación con su personal
2. Considerar la modificación de su competencia comunicativa con el objeto de desarrollar una función comunicativa acorde con el rol que desempeña dentro de la organización
3. Crear espacios para la libre opinión, la escucha activa y la realimentación oportuna.
4. Coordinar acciones que fortalezcan el desarrollo de la comunicación interna y externa en la institución
5. Desarrollar y afianzar la función comunicativa propia del ejercicio gerencial
6. Someterse a capacitación acorde a la función que cumple.
7. Respetar la cultura organizacional que identifica a la institución y ejecutar acciones para preservarla.
8. Practicar el empleo de la comunicación formal escrita y oral así como también celebrar reuniones y encuentros formales con regularidad

9. Implementar acciones que coadyuven al establecimiento de acciones donde se mejoren las relaciones interpersonales

Se le recomienda al Núcleo Académico Dr. “Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”:

1. Hacer público los resultados de esta investigación dentro del Núcleo a fin de sincerar las actitudes de cada una de las partes y llegar a un consenso favorable
2. Ejercer acciones tendentes a la mediación de situaciones adversas entre los miembros de su personal
3. Diseñar un manual de convivencia interna donde se detallen las funciones, derechos, deberes y atribuciones de cada miembro del personal que allí labora.
4. Organizar actividades para la capacitación en materia de comunicación para todo el personal de la institución y el gerente educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación* (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Claret, A. (2009). *Cómo hacer y defender una tesis* (15ª ed.). Caracas, Venezuela: Texto.
- Contreras, B. (2010). *Incidencia de la comunicación del gerente educativo en la resolución de conflictos de la escuela Bolivariana "Santiago Mariño del estado Nueva Esparta*. Trabajo de Grado de maestría no publicado. Universidad de Oriente, Nueva Esparta, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)*
- Fernández, C. y Dahnke, G. (1998). *La comunicación social. Ciencia social*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gallego, F. (1994). *Aspectos estructurales de la teoría de la acción comunicativa de Jurgen Habermas*. (3a ed.). España: Paidós.
- Gómez, L. (2008). *Una racionalidad comunicativa para la gerencia educativa en tiempos de transformación universitaria*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Caracas, Venezuela.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa* (1a y 2a ed.). Madrid, España: Taurus.
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a edi.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edi.). México: Mc Graw Hill.
- Maxwell, J. (2006). *Las 21 cualidades indispensables de un líder* (3a ed.). Nashville, EE.UU: Grupo Nelson.
- Nosnik, Y. (2005). *El arte de la oratoria*. México: Gijalbo.

- Pallela, S y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red tercer milenio.
- Pérez, M. (2003). *Los procesos de la comunicación*. España: UOC.
- Poveda, J. (2011). *La comunicación institucional y su incidencia en el trabajo académico-administrativo de la facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, durante el período mayo-agosto 2010*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Ramírez, E. (2007). *Introducción a las competencias comunicacionales*. El Salvador: FEDAPE
- Reglamento del ejercicio de la profesión Docente (2000)*. Venezuela
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración (10a ed.)*. México: Pearson education
- Satz, M. (2009). *Manual de comunicación (2a edi.)*. Guatemala: Ecombo.
- Senior, J. (2012). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de la Unidad Educativa "Antonio Dolores Colman" del municipio Dabajuro del estado Falcón*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad del Zulia, Falcón, Venezuela.
- Simons, J. Irwin, D y Drinnien, B.(1987). *Teoría de la Motivación y jerarquía de las necesidades humanas de Maslow. La búsqueda del entendimiento*. Barcelona, España: Publicaciones del este.
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Interamericana editores. S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de investigación científica (4a ed.)*. México: Episteme.
- Vargas, L. (2003). *Gestión comunicacional e identidad corporativa de las organizaciones universitarias*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia, Zulia, Venezuela.

Velásquez, M. (2008). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en Educación Básica*. Trabajo de grado de maestría no publicado. La universidad del Zulia. Zulia, Venezuela

Villegas, M. (2015). *La comunicación como elemento estratégico gerencial para la optimización del proceso educativo en la institución Macapo Nocturno, extensión La Floresta*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Cojedes, Venezuela

Wood, J. (2004). *Communication. Theories in action*. Wadsworth: Belmont



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



Estimado (a) docente:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **COMPETENCIA COMUNICATIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO ACADÉMICO “DR. MARINO COLINA” DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “FRANCISCO DE MIRANDA”.**

Por lo tanto, la información que usted suministre constituirá un aporte valioso para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a su realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL NÚCLEO
“DR. MARINO COLINA” DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
“FRANCISCO DE MIRANDA. MUNICIPIO ZAMORA DEL ESTADO FALCÓN.**

PROPOSICIONES		1	2	3
Items	Usted como docente del Núcleo Académico “Dr. Marino Colina” de la Universidad Nacional Experimental considera que el gerente educativo:	Siempre	A veces	Nunca
1.	Posee una forma característica de hablar acorde con las funciones que desempeña			
2.	Utiliza las interacciones no verbales para comunicarse			
3.	Usa la forma de comunicación informal para dirigirse al personal docente			
4.	Informa de manera formal sobre algún evento a realizarse con qué frecuencia			
5.	Utiliza la comunicación escrita formal para emitir informaciones, memorándum, avisos, comunicaciones, entre otros frecuentemente			
6.	Hace uso de la comunicación oral en las informaciones que genera			
7.	Emite notificaciones informales que pueden generar rumores o desvirtualización del mensaje			
8.	Considera el rumor como fuente de información del personal docente y lo acepta hasta usarlo también			
9.	Emite las informaciones y mensajes de forma clara y precisa			
10.	Mantiene una sola versión de lo que comunica en las diferentes situaciones informativas			
11.	Se retracta de la información suministrada en una situación específica			
12.	Interactúa sólo con su personal docente mediante reuniones formales			
13.	Sólo se comunica con su personal docente mediante conversaciones o diálogos			
14.	Apertura y crea espacios para la participación y opinión del personal docente a su cargo			
15.	Promueve acciones enfocadas a la consolidación de la comunicación interpersonal entre sus personal docente y su persona			
16.	Utiliza un tono de voz afable, amable, afectuoso al dirigirse al personal docente			
17.	Emite órdenes y petición de información de forma imperativa			
18.	Hace uso de su autoridad para exigir respuestas inmediatas de su personal docente			

19.	Comete abuso de autoridad al momento de requerir una información por parte de su personal docente			
20.	Utiliza el amedrentamiento como forma de comunicación e interacción con su personal docente			
21.	Manifiesta una actitud favorable al comunicarse con el personal docente			
22.	Muestra una actitud aceptable para con las interacciones comunicativas entre los miembros del personal docente.			
23.	Demuestra empatía para con los requerimientos y mensajes de los docentes			
24.	Ofrece realimentación oportuna de las requerimientos que peticionan los docentes			
25.	Aplica la asertividad al momento de emitir informaciones, juicios o sanciones.			
26.	Se expresa con respeto en todas las acciones comunicativas desarrolla para con su personal docente			
27.	Respeto los valores compartidos y consagrados que posee el personal docente			
28.	Honra la costumbres y hábitos usuales entre los miembros del personal docente			
29.	Cumple las normas y reglamentos que establece la institución			
30.	Tolera el sociolecto (jerga) propio de las interacciones entre miembros del personal docente			
31.	Enaltece y respeta la identidad de la organización concebida por el personal			
32.	Ha intentado trasgredir y cambiar los valores, hábitos, costumbres, normas y formas de hablar de la organización educativa hasta llegar a verse en peligro la identidad de la institución y su personal			
33.	Promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales los miembros del personal			
34.	Atesora, elogia y fomenta el trabajo en equipo			
35.	Respalda y participa en las actividades sociales que se generan de la interacción social del personal			
36.	Incentiva al personal a practicar la proactividad y le brinda la oportunidad de empoderamiento			
37.	Conlleva al personal a practicar la burocracia como medio para ejercer acciones y consumir los aspectos comunicativos			

38.	Se preocupa por satisfacer las necesidades de orden sociales y de autorealización de los miembros de su personal			
39.	Ejerce la motivación constante como medio para optimizar el proceso de interacción social entre los empleados			
40.	Conlleva a establecer un ambiente idóneo de trabajo a través del desarrollo de su capacidad de comunicar asertivamente y de promover el desarrollo de la cultura organizacional de la institución educativa			



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



Estimado(a) experto(a):

Le saludo cordialmente.

Le presento a continuación un cuestionario para su evaluación y posterior aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el trabajo de grado titulado: **COMPETENCIA COMUNICATIVA DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL NÚCLEO “DR. MARINO COLINA” DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “FRANCISCO DE MIRANDA”**. El mismo consta de con respuestas cerradas policotómicas (Siempre (S-3), a veces (AV-2), nunca (N-1)). Todas relacionadas con los tópicos en estudio.

Esperando su respuesta y agradeciendo de antemano toda la colaboración que pueda prestar para con la evaluación, queda de usted.

Mileribel Torres

C.I. V-15704925

Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la relación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													

14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														

35														
36														
37														
38														
39														
40														

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI ____ NO ____

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma _____