



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



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Autora: Licda. Alejandra Domínguez

Tutora: Msc. Naika Andara

Valencia, diciembre de 2017



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



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Autora: Lcda. Alejandra Domínguez

Trabajo presentado ante Dirección de Postgrado, como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, diciembre de 2017



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister Naika Andara Andrade titular de la cedula de identidad No. 13.602.984, en mi carácter de tutora del trabajo de grado titulado **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS** presentado por la licenciada Alejandra Domínguez titular de la cedula de identidad No. 17.714.992, para optar al título de Magister en Educación mención 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 08 días del mes de diciembre de 2017.

Msc. Naika Andara Andrade

C.I. 13.602.984



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS 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 Magister Naika Andara Andrade titular de la cedula de identidad No. 13.602.984, en mi carácter de tutora del trabajo de grado titulado **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS** presentado por la ciudadana Alejandra Domínguez titular de la cedula de identidad No. 17.714.992, para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación 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 08 días del mes de diciembre de 2017.

Msc. Naika Andara Andrade

C.I. 13.602.984



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

DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Participante: Alejandra Domínguez Cedula de identidad: 17.714.992
Tutora: Naika Andara Andrade Cedula de identidad: 13.602.984
Correo electrónico del participante: alejandradominguez87@hotmail.com
Titulo tentativo del Trabajo: Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de las instituciones educativas.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	13/01/15	5 – 7pm	Revisar lo planteado por la profesora y empezar con la redacción del planteamiento del problema.	.
02	23/01/15	3-6pm	Revisión de avances del capítulo I, objetivos y justificación.	
03	02/02/15	4-6pm	Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
04	19/02/15	5-6pm	Búsqueda de antecedentes	
05	05/03/15	2-4am	Antecedentes	Revisión
06	05/05/15	3-6pm	Marco teórico	Revisión
07	03/07/15	4-6pm	Marco Metodológico	
08	13/07/15	2-4pm	Revisión general para entrega del proyecto	Revisión y mejora
09	10/08/15	10– 12am	Elaboración de las fases metodológicas	Revisión
10	27/08/15	9-11am	Desarrollo de la fase diagnostica	Revisión
11	14/09/15	10-12am	Revisión de la fase diagnostica	Revisión y mejora
12	24/09/15	5-7pm	Validez y Confiabilidad del modelo propuesto	Revisión y mejoras
13	14/10/15	5-7pm	Análisis e interpretación de los resultados	Revisión y mejoras
14	27/10/15	3-5pm	Análisis e interpretación de los resultados	Revisión y mejoras
15	11/11/15	2-4pm	Conclusiones y Recomendaciones	Revisión y mejoras
16	20/11/15	7-9pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Título definitivo: Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales en las instituciones educativas.

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

Tutora
Ing. Msc. Naika Andara
C.I. 13.602.984

Participante
Lcda. Alejandra Domínguez
C.I. 17.714.992



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS 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 **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS** presentado por la Licenciada Alejandra Domínguez de la cedula de identidad No. 17.714.992 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

Valencia, diciembre de 2017

DEDICATORIA

A Dios, primordialmente, porque sin sus bendiciones no hubiera sido posible la culminación de esta investigación.

A mi madre por su dedicación, su confianza, paciencia y esfuerzo en ayudarme a culminar esta etapa. Gracias por su apoyo constante e inculcarme el amor al estudio.

A mis tíos, Yomar Simons y Jesús Villanueva, por la cooperación y estímulo en la culminación de mi carrera.

A mi esposo, Ely Reyes, gracias por el apoyo, estímulo, comprensión y amor constante. Eres parte importante en el logro de mis metas profesionales.

A mi hijo, Moisés Reyes, por ser el mi principal motor para seguir formándome profesionalmente.

A mis primas, Cindy y María Andrea, por su alegría, cariño y demostración de amor incondicional en todo este tiempo. Las amo.

A mi amigo, Luis Peralta, por todo el apoyo y tiempo brindado durante este tiempo.

A la Msc. Naika Andara Andrade, por su orientación y asesoramiento en la elaboración de este trabajo.

A la Msc. Lisbeth Castillo, por su valioso apoyo. Gracias por su demostración de confianza y su constante estímulo.

A mis amigos y compañeros, sin ustedes jamás hubiese aprendido a forjar lazos de amistad tan fuertes como los que aún persisten. Aunque muchos de ustedes ya no estén, siempre les recordaré como hombres y mujeres valientes y, sobre todo, imprescindibles.

A cada uno de los profesores de mi querida Facultad de Educación, quienes con sus sabios consejos y valiosos conocimientos sembraron una huella imborrable.

Quiero expresar mi gratitud a todas aquellas personas que me alojaron en su corazón y manifestarles que cada una de ellas también ocupa un espacio importante dentro del mío.

Alejandra C. Domínguez S.

AGRADECIMIENTO

Este logro no sería posible sin la colaboración del más grande de los maestros; por eso, agradezco a Mi Señor Jesucristo por este trabajo.

A mi familia, ya que sin su ayuda me hubiese resultado difícil alcanzar este logro. No obviar a aquellos docentes que, a lo largo de la formación en el programa de maestría, me sirvieron de ejemplo y me impulsaron mediante su conocimiento y ética profesional.

A todas las personas que dejaron una huella imborrable en nuestros corazones, por ser parte de esta meta que hoy logramos.

Alejandra C. Domínguez S.

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	10
Bases Teóricas.....	16
Teoría de la Comunicación Organizacional.....	16
Funcionamiento de las instituciones Educativas.....	19
Teoría de la Comunicación.....	21
Bases Legales.....	26
Tabla de operacionalización de las variables.....	29
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y diseño del estudio.....	30
Población.....	30
Muestra.....	31
Técnica de recolección de datos.....	32
Validez del instrumento.....	32
Confiabilidad del instrumento.....	33

Coeficiente de confiabilidad.....	34
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los resultados.....	35
Conclusiones y recomendaciones.....	52
Referencias.....	55
Anexos	59

ÍNDICE DE TABLAS

	p.p.
Tabla N° 1. Barreras de la comunicación.....	22
Tabla N° 2. Operacionalización de variables.....	29
Tabla N° 3. Coeficiente de confiabilidad del instrumento.....	34
Tabla N° 4. Elementos de la comunicación organizacional, canal y personales.....	35
Tabla N° 5. Elementos de la comunicación organizacional, Barreras de la comunicación.....	39
Tabla N° 6. Actividades institucionales, administrativas, académicas y de extensión.....	42
Tabla N° 7. Cumplimiento de los lineamientos, nivel central, nivel regional y nivel institucional.....	47
Tabla N° 8. Niveles de comunicación sugeridos.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	p.p.
Gráfico N° 1. Elementos de la comunicación organizacional.....	36
Gráfico N° 2. Elementos de la comunicación organizacional.....	39
Gráfico N° 3. Actividades institucionales.....	43
Gráfico N° 4. Cumplimiento de los lineamientos.....	48



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

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PROCESO VITAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Autora: Alejandra Domínguez
Tutora: Naika Andara Andrade
Año: 2017

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito evaluar el proceso de comunicación para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de la Unidad Educativa Colegio Sagrado Corazón, institución educativa de carácter privado. Para el desarrollo de la investigación se consideró el tipo de estudio descriptivo, con un diseño de campo. El trabajo estuvo basado en la Teoría de la acción comunicativa de Habermas (2002) y en la Teoría de la comunicación organizacional propuesta por Ibáñez y Gatti (1999). La población objeto de estudio estuvo constituida por 20 docentes de la organización en estudio. La muestra fue de tipo poblacional o Censal. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 20 preguntas de forma cerrada, dicotómica (dos alternativas de respuestas Sí-No); que fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Kuder y Richardson, resultando altamente confiable con un valor de 0,71. Se concluye que la comunicación constituye el proceso que se valora como soporte indispensable para la realización de las funciones gerenciales básicas. Se recomienda la instauración de un modelo participativo que integre a los miembros de la comunidad educativa a partir de la colaboración y la coordinación de acciones diversas para el logro de las metas organizacionales.

Palabras clave: Comunicación, motivación, educación, organización

Línea de Investigación: Procesos gerenciales en educación

Temática: Dirección en las organizaciones educativas

Subtemática: Comunicación

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa



**UNIVERSITY OF CARABOBO
SCHOOL OF STUDIES OF POSTGRADE
FACULTY OF CIENCIAS OF EDUCATION
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS VITAL TO STRENGTHEN THE
MANAGEMENT FUNCTIONS PROCESS EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Authoress: Licda. Alejandra Domínguez
Tutor: Msc. Nayka Andara Andrade
Year: 2017

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the communication process for the strengthening of the managerial functions of the Sacred Heart College Educational Unit, a private educational institution. For the development of the research, the type of descriptive study was considered, with a field design. The work was based on the Theory of the communicative action of Habermas (2002) and on the Theory of the organizational communication proposed by Ibáñez and Gatti (1999). The population studied was made up of 20 teachers from the organization under study. The sample was of a population or Census type. The information was collected through a questionnaire addressed to the teachers which was constituted by 20 questions in a closed, dichotomous way (two alternatives of Yes-No answers); that were submitted to validation through expert judgment. The reliability was measured through the Kuder and Richardson coefficient, being highly reliable with a value of 0.71. It is concluded that the communication constitutes the process that is valued as indispensable support for the accomplishment of the basic managerial functions. It is recommended the establishment of a participatory model that integrates the members of the educational community from the collaboration and coordination of various actions to achieve organizational goals.

Keywords: Communication, motivation, education, organization.

Research Line: Educational management, management and work

Theme: Management in educational organizations

Subthematics: Communication and interpersonal relationships

Priority Area of the UC: Education

Priority Area of FaCE: Educational Management

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en los países desarrollados, la gerencia ha jugado un papel fundamental dentro de las organizaciones educativas para la evolución de la organización y de los procesos de comunicación, que han estado orientados a la administración del recurso humano, al desarrollo de sus potencialidades como factor clave del éxito así como de la efectividad organizacional, garantizando la satisfacción de las necesidades e intereses de los individuos, de la organización y de la sociedad en la cual está inmersa. Pero, la evolución de la gerencia en muchos países de América Latina, específicamente en Venezuela se ha estatificado en un concepto de fiscalización e inspección de los organizadores originando un clima no agradable para las necesidades e intereses tanto de los individuos de la organización y de la sociedad.

La comunicación dentro de las organizaciones educativas, propicia el encuentro de inteligencias gracias a la oferta informativa en variados ámbitos con distintos formatos, ayuda a las instituciones a que inspiren confianza si hay buena intención. Es decir, el instrumento no es lo más importante si, primero, el contenido no proviene de unos principios institucionales tanto unívocos como consistentes.

En Venezuela, la comunicación en las organizaciones educativas se ha visto afectada por diversos motivos como los problemas económicos y políticos que se han desarrollado, el ambiente de trabajo, presencia de barreras de comunicación; puesto que existe una sociedad más exigente que está cambiando, esto ha hecho que las organizaciones educativas se vayan adaptando o dándole paso a nuevos cambios que se generen para el mejoramiento del funcionamiento de las instituciones y, sobre todo, factor

importante que es la calidad educativa que se refleja en deterioro por falta de comunicación en muchas oportunidades.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito evaluar el proceso de comunicación como componente vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de las instituciones educativas, que se pueden desarrollar a través de charlas, reuniones, eventos en los cuales se involucren todos los trabajadores de la organización, entre otros para así mejorar, sustancialmente, la comunicación gerencial y redirigir el centro educativo hacia un desarrollo organizacional.

En relación con las teorías, se analizaron la Teoría de la Acción comunicativa de Habermas (2002) en la que se expone que la comunicación se da entre dos o más personas de acuerdo a la integración social; también se toma en cuenta el hecho de que el lenguaje presenta dos racionalidades: visión del mundo y lo formal del sistema. De igual manera, se ha tomado en cuenta la Teoría de la Comunicación Organizacional de Fernández y Danke (2005) que define la comunicación como proceso que integra un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización. La presente investigación se ha estructurado de la siguiente manera: En el capítulo I, se presenta el problema, se exponen los objetivos y se argumenta la justificación del estudio. En el capítulo II, se ofrece el marco teórico, desglosado principalmente en antecedentes del trabajo y las bases teóricas que sustentan la investigación. En el capítulo III, se ofrecen detalles sobre la metodología desarrollada y, en el capítulo IV, el análisis de los resultados, que permiten el establecimiento de conclusiones. Se aspira que los aportes del presente estudio constituyan la base para el desarrollo de otros trabajos que se enmarquen en la misma línea de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de relacionarse con otras personas para alcanzar un fin común, para ello utilizó diferentes formas de comunicación que le brindaron la facilidad de obtener diversos beneficios de acuerdo a las necesidades que cada uno requería. Con la evolución del hombre el proceso de interacción entre los individuos (comunicación) ha venido progresando por diferentes factores tales como: el conocimiento de la lengua, el aprendizaje de la escritura, el proceso de codificación y decodificación de los mensajes, metalenguajes, así como los diferentes avances tecnológicos que han permitido que la comunicación se extienda por los diferentes rincones del planeta para traer múltiples beneficios a la sociedad contemporánea.

Ahora bien, una vez establecido el proceso de comunicación dentro de los contextos propios del ser humano, se han venido originando una serie de organizaciones, formadas por individuos que le permiten desarrollar actividades para beneficio económicos, social, con el fin de enriquecer conocimientos, desarrollar habilidades y sobre todo el beneficio de un grupo de persona llamado sociedad.

Según Álvarez (2013), la comunicación a lo largo de los años ochenta se estableció como un proceso normalizado de gestión en las organizaciones, desde ese papel instrumental. Así fue establecido el valor que la comunicación propicia en el encuentro de inteligencias gracias a la oferta informativa en variados ámbitos. La comunicación ayuda a las

instituciones a que inspiren confianza si hay buena intención. Es decir, el proceso no es lo más importante si, primero, el contenido no proviene de unos principios institucionales unívocos y consistentes.

En relación con lo antes expuesto, cabe destacar que dentro de las organizaciones se maneja un tipo de comunicación que permite el desarrollo eficaz de las actividades que se desenvuelven dentro de las mismas, tomando en cuenta que la comunicación organizacional hoy en día es vista como proceso de gestión horizontal así como recurso estratégico dentro de las organizaciones. La comunicación organizacional permite configurar herramientas que ofrecen a las instituciones las posibilidades de relacionar o crear un vínculo entre las necesidades que tenga la organización con su personal al igual que con la sociedad, además de conocer el recurso humano de sus empleados para evaluar el desempeño que éstos tengan, porque el factor humano juega un papel fundamental en estos contextos sociales. Para Alberg (Citado por Trelles, 2000):

Toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización, apoyar las operaciones centrales internas y externas (regular), definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), informar al público interno y externo” (informar), socializar a los individuos en la organización.

Ahora bien, en las organizaciones educativas la comunicación juega un papel fundamental ya que esta sirve para la resolución de problemas o transmisión de información que se tenga, teniendo en cuenta que la comunicación en el ámbito educativo fortalece las relaciones sociales y relaciones con el personal directivo-personal docente esto conlleva a un alto nivel de desarrollo integral de nuestros estudiantes.

En Venezuela, la comunicación en las organizaciones educativas se han visto afectadas por diversos motivos como los problemas económicos y políticos que se han desarrollado, el ambiente de trabajo, presencia de barreras de comunicación, puesto que existe una sociedad más exigente y que está cambiando, esto ha hecho que las organizaciones educativas se vayan adaptando o dándole paso a nuevos cambios que se generen para el mejoramiento y funcionamiento de las instituciones y sobre todo factor importante que es la calidad educativa que se refleja en deterioro por falta de comunicación en muchas oportunidades.

Se puede decir entonces, que la comunicación organizacional permite promover un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio. También da la oportunidad de influir en las opiniones, actitudes de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos, lo cual significa que la comunicación organizacional constituye la esencia, el corazón, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. En este sentido, es considerada, justamente, como uno de los procesos más útiles del gerente, por cuanto es esencial para el éxito personal y profesional. Al respecto, García (2009) expone que la comunicación:

Es el proceso que permite expresar y transmitir información, ideas, emociones, habilidades, a través de símbolos palabras, imágenes, figuras y gráficos entre otros; es imprescindible por cuanto sirve para aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitir discutir actitudes resolver ambigüedades respecto a su puesto y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.

En los contextos contemporáneos, los gerentes de algunas organizaciones educativas divulgan la información a su personal de una manera inadecuada; la información es llevada en muchas oportunidades de manera errada y es por ello que se desarrollan diversas situaciones problemáticas que, a veces, se tornan hasta difíciles de resolver, si bien es cierto que existen muchas formas de comunicarse hacia su personal, debemos tomar en cuenta que siempre el contacto directo con el personal es la forma más efectiva de dar a conocer una información, sabiendo que en la actualidad la tecnología ha facilitado ese proceso, ya que se puede hacer a través de correos, pero en muchas oportunidades no se puede llevar una información de esa manera y es donde se afecta la comunicación y genera malos entendidos, incomodidades entre los gerentes y sus docentes como lo es el caso de las organizaciones educativas y en ocasiones estas incomodidades son llevadas o transmitidas hacia los estudiantes.

Es por ello que se observa la necesidad de realizar este trabajo de investigación para buscar la solución a la problemática existente que observa en la institución U.E, Colegio Sagrado Corazón, donde se evidencia la debilidad que existe en la comunicación interpersonal con respecto a la resolución de problemas así como también al momento de transmitir alguna información que sea necesaria como: circulares informativas, remisión de información importante vía web, memorándum entre otras.

En consecuencia, el nivel bajo de comunicación va deteriorando lentamente el desarrollo de las actividades de los empleados, en este caso de los docentes, y el grupo de trabajo pierde fuerza, se convierte en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al derrumbe, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, aunado a esto estaría también el no poder llevar a cabo los objetivos propuestos que

se tengan para desarrollar, esto debido a las diferentes barreras que surgen en la comunicación. Si bien es cierto que la tecnología ha avanzado mucho y eso ahora facilita la comunicación en muchas oportunidades esta se ve afectada, la mejor manera para comunicarnos en este tipo de organización en la de reuniones directo con el personal directivo y docentes o manejar la comunicación escrita a pesar de todas la dificultades que se presentan dentro de las instituciones educativas y sin echar a un lado las barreras que se puedan presentar para la ejecución de una eficaz comunicación.

Es necesario señalar la importancia de concebir a la comunicación no solo como una necesidad primaria, asociada a la naturaleza del hombre y su condición, sino como una acción que representa el principal elemento para divulgar, canalizar, expresar y orientar todas las acciones del ser humano en los distintos ambientes donde se desempeñan. Las organizaciones, deben enfocarse en gerenciar basados en las formas y sentidos de comunicación, deben tener modelos óptimos de planes comunicativos.

En la actualidad, dentro del contexto en el que se ha desarrollado este trabajo de investigación, se requieren gerentes educativos óptimos, que sean capaces de mantener buenas relaciones con su personal, que promuevan estrategias para la resolución de problemas o de igual manera la realización de actividades, que sean capaces de instruir a sus docentes en el tema de estrategias que vayan orientadas al mejoramiento de la comunicación y, de esta manera, se formarán empleados con gran motivación al momento de realizar sus labores, más participativos, sabiendo que la comunicación dentro de las organizaciones educativas desarrolla un papel fundamental. De acuerdo con los planteamientos expresados en la presente investigación se pretende dar respuestas al siguiente interrogante: ¿De qué manera se podría fortalecer el proceso de comunicación dentro de la institución?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Evaluar la Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de la U.E. Colegio Sagrado Corazón.

Objetivos específicos

Determinar la importancia de la comunicación organizacional dentro de la institución educativa en estudio.

Describir los niveles y elementos de la comunicación organizacional dentro de la institución educativa en estudio.

Analizar el proceso de la comunicación organizacional para fortalecer el funcionamiento de la institución en estudio.

Justificación

La relevancia del presente estudio se contextualiza en diferentes escenarios, uno de ellos es en el ámbito educativo, ya que el trabajo de investigación presenta una finalidad primordial como es sensibilizar al personal que labora en la institución sobre la importancia de la comunicación organizacional como proceso vital dentro de las organizaciones educativas para el fortalecimiento del desarrollo laboral, teniendo en cuenta que esto también brinda un ambiente agradable que permite al personal desarrollar

sus actividades en completa armonía. Es por ello que se debe tener en cuenta que la comunicación organizacional es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, recordando que cada persona es distinta y tiene sentimientos y formas de pensar diferentes, es por eso que la comunicación dentro de las organizaciones se debe dar de manera conjunta y efectiva.

Gracias a todo lo anterior, las organizaciones pueden otorgar mayor importancia a las comunicaciones dentro de sus estructuras, para permitir crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten. Todo ello para la armonía laboral dentro de las escuelas. El valor agregado para la institución en la cual se desarrolló el presente estudio estuvo centrado en la información y en las recomendaciones que se derivaron de él, ya que constituyen una base para la toma de decisiones desde el punto de vista gerencial. Se considera relevante el aporte realizado por este trabajo para la institución porque brinda soluciones o alternativas que se pueden utilizar al momento de solucionar conflictos o mal manejo de la comunicación dentro de las organizaciones educativas, evitando conflictos y clima de trabajo desagradable.

Por último, esta investigación resulta de gran provecho al para el personal docente y estudiantes, ya que obteniendo un mejor ambiente de trabajo, todo los objetivos de la organización se llevará a cabo satisfactoriamente y no se verá afectada la calidad educativa que se lleva a cabo por los docentes y las metas que tenga trazada la organización a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Después de planteado el problema y determinado los objetivos tanto general como específicos, fue necesario presentar el marco teórico. Según Tamayo y Tamayo (1999), “El marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejado y convertidos en la acción concretas”. Por lo tanto, esa sección del trabajo tiene como finalidad situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitieron orientar la investigación a mantenerse dentro de una línea de explicaciones, fundamentando algunas teorías y leyes.

Antecedentes de la Investigación

La literatura revisada en el presente estudio, con referencia a los últimos años, condujo a considerar como relevante los siguientes estudios. Balarezo (2014), para obtener el título de Msc. En Ingeniería de empresas, desarrolló un trabajo titulado *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. La escuela de conducción San Miguel Drive es una institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi, Ecuador. Esta entidad capacita a las personas que aspiran a obtener una licencia de conducir básica. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se pueden destacar que las debilidades que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Se concluye que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. El trabajo antes mencionado presenta vinculación con la investigación, debido a que toda organización debe manejar una buena comunicación con sus empleados para que las empresas se manejen con éxito y pueda existir un clima de armonía.

En el mismo orden de ideas, Barrios (2013), desarrollo para la obtención del título de Msc. en Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo, un trabajo titulado *Manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la escuela técnica Robinsoniana y Zamorana San Carlos - estado Cojedes*. El propósito de la investigación estuvo orientado hacia la resolución y el manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana San Carlos - estado Cojedes.

El objetivo fundamental fue el de proponer y diseñar un plan que permitiera, mediante la aplicación de estrategias, mejorar las relaciones entre el personal de la referida institución, considerando que la toma de decisiones en la misma, genera conflictos. Es importante resaltar que esta investigación estuvo enmarcada en un estudio de tipo descriptivo y de campo. Se utilizó como población el personal de la institución, del cual sólo se tomó el personal Directivos y Coordinadores, para un total de 23 sujetos, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario policotómico, tipo Lickert, contentivo de tres (3) opciones de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. La validez se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad

se fundamentó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Se concluye la necesidad de un cambio de actitud del personal directivo, mediante la aplicación de estrategias que conlleven a solucionar los conflictos comunicacionales, permitiendo de esta forma, solucionar los inconvenientes presentados. Lo anterior expuesto, guarda relación con la investigación porque está basado en la resolución de problemas que pudiesen presentarse en el ambiente laboral debido a las debilidades que se evidencian por la ausencia de comunicación y que generan un clima no motivar y de inconvenientes; es necesario recordar que es de gran importancia que el trabajador se sienta en armonía con los gerentes para poder desarrollar un trabajo efectivo y con un alto rendimiento que traerán mejoras para la organización.

Continuando con las reseñas de trabajos significativos que sirven como antecedentes para el presente estudio, es necesario mencionar la investigación desarrollada por Romero (2012), que fue presentada para obtener el título de Magíster, titulada *Proceso comunicacional en la gestión del Personal Directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario*. Esta investigación tuvo como propósito evaluar el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario. Este trabajo estuvo enmarcado bajo la modalidad de Proyecto Factible, con nivel descriptivo, apoyado en una investigación de campo y documental. Respaldada por las teorías comunicacionales Shannon y Habermas. La población estuvo conformada por 123 docentes pertenecientes a la institución donde se desarrolló la investigación. Presentó características de población finita. Para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa y una encuesta, que fue carácter dicotómico (sí-no) con cinco alternativas de respuesta, que permitió conocer datos necesarios relacionados con las variables. La confiabilidad de los instrumentos se hizo

mediante la utilización de la fórmula del Coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0,99; lo cual demostró que el instrumento es altamente confiable. De igual forma, la validez de los instrumentos estuvo sometida al juicio de expertos, y el análisis de los datos se procesó a través de interpretaciones estadísticas porcentuales, de los datos suministrados por los sujetos de la muestra. Como conclusión se hace referencia a la necesidad de la puesta en práctica de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos, para transmitir los mensajes enviados por dirección con el fin de conocer aciertos y desaciertos en el proceso comunicativo.

En relación con el antecedente antes citado, se puede decir que la principal función de las instituciones depende de la comunicación; ya que la misma constituye un proceso importante para los procedimientos que se efectúan en ella, se debe tener presente la retroalimentación del mismo; ya que permite tanto al directivo como al docente ejercer sus funciones en un clima armónico

En la misma línea que incluye la comunicación y la gerencia, Ávila (2012) propuso una investigación con la finalidad de obtener el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, titulada *Estrategias de comunicación efectiva para fortalecer el desempeño laboral del personal directivo y docente de la U.E "Modulo Rural de Belén"*. El mencionado estudio tuvo como propósito proponer Estrategias de Comunicación Efectiva para el fortalecimiento del Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E. "Módulo Rural de Belén", el estudio se sustentó en las teorías de las Relaciones Humanas de Mayo, Teoría de la Motivación de Maslow, Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Teoría X y Y de Ma. Gregor, Teoría de la Organización de Money y Teoría de la Integración de Honey. Metodológicamente, el estudio fue desarrollado bajo la modalidad de Proyecto factible enmarcado en un diseño de campo, la cual consta de tres

fases: Diagnóstico, Factibilidad, y Diseño de la Propuesta. La muestra es de tipo estratificada no probabilística, la cual estuvo constituida por veintitrés (23) docentes y siete (7) directivos que laboran en dicha institución, siendo ésta una muestra representativa y porcentual de la población. Se diseñaron dos instrumentos tipo cuestionario que tiene la peculiaridad de ser dicotómico, teniendo preguntas cerradas con dos alternativas de respuestas Si y No. Los cuestionarios fueron previamente validados por tres (3) expertos en el área de investigación y gerencia, y mediante el cálculo del coeficiente Kuder Richardson se determinó la confiabilidad para ambos, obteniendo como resultado 0.76 en el instrumento aplicado a docentes y 0.82 en el instrumento aplicado a directivos. La interpretación y el análisis de los resultados se realizaron de forma porcentual presentando la información en tablas y gráficos estadísticos, relacionando la interpretación con el basamento teórico. Los resultados obtenidos permitieron describir el proceso comunicacional de los actores educativos de mencionada institución, y se concluye la factibilidad y la necesidad de la aplicación de estrategias de comunicación efectiva como el Coaching Organizacional y la Escucha Activa para fortalecer el desempeño laboral del personal docente y directivo de la U.E. Módulo Rural de Belén”.

La relación existente con el antecedente citado y esta investigación es que la comunicación es primordial, es un proceso que va a facilitar el desenvolvimiento y el desarrollo de las habilidades y destrezas del gerente. Recordando que todo personal directivo debe trabajar en conjunto con el personal que labora dentro de ella.

Otro antecedente significativo que fue tomado en cuenta como soporte epistemológico para el presente estudio, fue el trabajo realizado por Henríquez (2011). Esta investigación fue desarrollada para obtener el título de Magíster en la Universidad de Carabobo. El título del mencionado trabajo

fue *El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano Aguirre*". Esta investigación tuvo como finalidad analizar el Clima Organizacional y la Comunicación entre el Personal Directivo y Docente del Liceo Nacional Bolivariano "Aguirre", ubicado en la localidad de Aguirre, en Tinaquillo, Estado Cojedes. Sus bases teóricas están sustentadas en las teorías del Clima organizacional y la Comunicación.

El trabajo fue desarrollado sobre la base de los principios de una investigación descriptiva con diseño de campo, la población estuvo conformada por doce (12) docentes, la muestra es tipo censo. La información se recolectó a través de un cuestionario policotómico de respuestas cerradas (siempre, algunas veces, nunca). El cual responde a la validez de contenido, de construcción y juicio de expertos; y la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,89. El análisis de la información se realizó de forma porcentual, con tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las variables estudiadas y la interpretación se realizó contrastando la información suministrada por los docentes de la muestra con el basamento teórico de la investigación.

En atención a los resultados, se concluye que no existe un tipo de clima organizacional definido, sino que coexisten todos de acuerdo a la situación que se está viviendo en el contexto educativo y a la forma cómo actúa este gerente ante cada situación en particular. Así mismo, se percibe que la comunicación también ha sido directamente afectada, puesto que la información que suministra el directivo en muchos casos no es clara y precisa, causando incomodidad y desinformación en el personal. Por lo que se recomienda que los directivos desarrollen y mantengan cuidadosamente un eficaz sistema de comunicación, y garanticen el flujo de la misma, durante el proceso, puesto que la retroalimentación juega un papel fundamental, y el

director debe proporcionar a los docentes la información de manera, objetiva y adecuada mediante estrategias comunicativas eficientes.

En relación con el antecedente antes citado y el trabajo de investigación es la referencia a la satisfacción del personal docente de acuerdo con su desempeño; es decir, de acuerdo con esa satisfacción el clima organizacional puede variar de un comportamiento equilibrado y armónico a uno de inconformidad.

Bases Teóricas

Comunicación organizacional

Antes de abordar el constructo de comunicación organizacional, es preciso reflexionar sobre la propuesta teórica de Llacuna y Pujol (2004), quien indica que la comunicación es un proceso por medio del cual los individuos interaccionan entre sí, a través de símbolos que representan, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente. De allí que el autor sostiene:

Que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella. Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (p.1)

En este contexto, la comunicación en las organizaciones, no es una opción elegible, es una necesidad y también la de ir adaptando los procesos

que han de resquebrajarse con el devenir del tiempo. Es por ello, que se debe contar con nuevas herramientas de comunicación interna que fortalezcan las relaciones interpersonales con y entre los miembros de la organización; siendo fundamental para enfrentar los procesos de cambios producto de la globalización, así como situaciones de crisis que pueden afectar el normal desempeño y la imagen de la misma.

Bajo esta perspectiva Ibañez y Gatti (1999) indica que: “La comunicación interna es aquella en la que la empresa se dirige a sus miembros, y la que sus propios miembros tienen entre si.” En atención a lo citado, es importante destacar que el sujeto inmerso en el proceso comunicacional ya no sólo es la empresa, sino que se refiere más que todo a ambas partes interactuando y comunicándose entre ellos para la resolución de situaciones cotidianas.

La comunicación así concebida es parte de la vida social del ser humano y garantiza su bienestar y supervivencia así como las condiciones para asegurar el éxito en todas las metas y proyectos que se propongan. Es el proceso de emisión y recepción de mensaje dentro de una compleja organización. Es un sistema donde la información se maneja, se transmite y se recibe, esta información trata sobre el quehacer, el ser y el deber de cada uno de los miembros de la institución u organización. Este proceso se realiza de forma interna basado en las relaciones dentro de la institución entre sus miembros, y de forma externa cuando la comunicación es entre personas de otras instituciones u organizaciones. Seguidamente, se presentan los elementos de este proceso esencial.

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos los cuales son indispensables para que se pueda llevar a cabo y con eficiencia la trasmisión de la información, los cuales son:

Emisor o fuente: Es quien origina y empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar y producir un estímulo. Lo cual genera que una o varias personas con ideas, información y un propósito se comuniquen. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes

Receptor: Es la persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes.

Mensaje: es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. El mensaje puede ser de forma verbal, escrito, dibujado o pintado, y a través de gestos o expresiones.

Medio o Canal: Es el medio a través del cual viaja el mensaje, los más comunes son: El aire para la palabra hablada y el papel para la escritura, pero también pueden intervenir cables y ondas eléctricas. Puede ser verbal y escrito. Se puede transmitir a través de un memorando, un computador, el teléfono, un telegrama, la televisión (transmite gestos, indicios visuales). Puede ser simple cuando no presupone otros medios y compuestos cuando interviene otro medio o cadena de medios, ejemplo los medios masivos de comunicación.

Codificador: Toma las ideas y las dispone en un código, en la comunicación persona a persona esta función la cumple la capacidad motora de la fuente, los mecanismos vocales, los sistemas musculares de la mano y

de las demás partes del cuerpo. El código es un sistema común organizado de signos o símbolos, regidos por reglas en la emisión y recepción de mensajes y constituyen verdaderos sistemas de comunicación, puede ser simple cuando maneja un solo tipo de signos y, complejo cuando emplea signos tomados en préstamo de otros códigos.

Decodificador: Es comprender, traducir o asimilar los mensajes o ideas a comunicar que fueron enviados y los asocia a un significado común y fácil de comprender para el otro usando el mismo código, acá impera el buen entendimiento del mensaje porque a partir de ahí se da la retroalimentación.

Retroalimentación: es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada.

Partiendo de lo expresado anteriormente, se puede decir que la comunicación juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que es pieza primordial para el desarrollo u alcance de objetivos que se tengan dentro de la organización. Y al tener una comunicación efectiva, en este caso como lo es nuestro objeto de estudio que se refiere a las organizaciones educativas, se evitan discordias entre los empleados y en muchos casos que hasta se vea afectada de manera directa el conocimiento que se le transmite a los estudiantes por el clima que pueda existir dentro de la organización, es por ello que se hace hincapié a la importancia de manejar una comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

Funcionamiento de las instituciones educativas

El desarrollo organizacional es el funcionamiento, progreso y efectividad de las organizaciones humanas, es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos sus miembros hacen creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, colocándole énfasis en el capital humano,

dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

En el campo educativo la organización está representada por las instituciones escolares las cuales se desarrollan en diferentes niveles educativos, el gerente está representado por el director escolar y los miembros corresponden a el personal docente, administrativo, obrero, estudiantil y representantes que comparten diariamente.

La buena ejecución del desarrollo organizacional en una institución educativa arrojaría grandes resultados, aplicados y guiado por el director escolar con su equipo técnico de coordinadores, los cuales deben conocer cada una de sus funciones, respetando y trabajando en conjunto. Se deben plantear estrategias ordenadas en función de un problema u objetivo determinado a resolver o desarrollar en pro del mejoramiento o beneficio de la institución escolar.

En las instituciones educativas públicas de nuestro país, el director escolar es el responsable directo de la institución la cual dirige, la institución debería ser el espacio libre y óptimo para el desarrollo del conocimiento, y en muy pocos casos es así, desconociendo la causa si es la falta de preparación del director escolar, la apatía, la ética profesional, los escasos recursos aportados por el estado o la poca remuneración económica por el trabajo realizado.

En las instituciones educativas privadas se observa que el director continua siendo el responsables de la institución, y cada uno de los coordinadores que integran el equipo técnico conocen y aplican sus habilidades y funciones en la resolución de un problema o meta a lograr en un tiempo específico, cabe destacar que en las instituciones privadas existen recursos para trabajar y la remuneración económica es obtenida bajo un

contrato estipulado y contenido de un buen desenvolvimiento ético en su trabajo laboral.

De aquí que todo lo planteado fomenta la importancia del desarrollo organizacional en las instituciones educativas dentro y fuera de ella de manera micro y macro, y la gran importancia para el hombre como integrante de la sociedad obteniendo eficiencia y eficacia productiva.

Según Leomaris. B (2010), las organizaciones educativas están representada por las instituciones escolares las cuales se desarrollan en diferentes niveles educativos y a través de lineamientos claramente definidos y eficientemente comunicados, el gerente está representado por el director escolar y los miembros corresponden a el personal docente, administrativo, obrero, estudiantil y representantes que comparten diariamente.

Teoría de la comunicación

Chiavenato y otros (citado por Acevedo, Linares y Cachay, 2010), define la comunicación como un proceso de transmisión de información y la consiguiente comprensión de una persona a otra, lo cual les permite relacionarse a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Así, se entiende que la comunicación es el acto de transmitir información, cargada de palabras, ideas, sentimientos, que de una u otra forma, serán de interés para el receptor, lo que le permitirá relacionarse y conformar un círculo social.

De acuerdo con lo antes expuesto, es importante resaltar que para que exista una comunicación eficaz es necesario evitar caer en las barreras de la comunicación que llevan a desencadenar múltiples problemas en los espacios donde se desenvuelvan las personas o donde interactúen,.

Las barreras en la comunicación, son aquellos elementos que reducen la probabilidad de la efectividad de la comunicación. Al respecto,

Chiavenato (2006) expresa que las barreras "...intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el 63 entendimiento del mensaje. Asimismo, el autor especifica tres barreras que interfiere en la comunicación.

De acuerdo con lo antes expuesto, las barreras personales provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicación, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad.

Las barreras físicas, ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo. Control ambiental: es modificar las condiciones físicas de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento. Las barreras semánticas, relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener más de un significado y debemos elegir uno de ellos. Interpretación de símbolos--- inferencia basada en nuestras suposiciones y no en hechos. Ahora bien, Chiavenato (2006) resume las barreras de la comunicación de la siguiente manera.

Tabla N° 1. Barreras de la comunicación

Personales	Físicas	Semánticas
Limitaciones.	Espacio físico...	Interpretación de palabras.
Hábitos de escuchar.	Interferencias físicas.	Traslación de lenguaje
Emociones	Fallas mecánicas.	Significado de señalar.
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales.	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Sucesos locales	Sentido de los recuerdos

Fuente: Chiavenato, (2006)

En esta investigación, se debe señalar la importancia que tiene la teoría de la comunicación con relación a la investigación que se está desarrollando, en este sentido mencionamos a Habermas (1987) en su teoría de “Acción Comunicativa” se refiere a la interacción de dos sujetos que a través del lenguaje son capaces de entablar una relación interpersonal. La acción comunicativa es definida como una interacción mediada por símbolos, tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

La comunicación real está llena de problemas que impiden estas condiciones ideales del habla. Existen todo tipo de patologías en la comunicación humana, pero esto no excluye la necesidad de un modelo de comunicación ideal como referencia, el modelo que el uso correcto del lenguaje exigiría. Cuando existen perturbaciones en la comunicación todos tenemos conciencia de que el proceso comunicador está pisando sobre supuestos no admitidos, de que existe una anomalía. Las expectativas de normalidad quedan desmentidas si lo que dices es falso, o no eres quién para decírmelo, o mientes, o no te entiendo, y se produce violencia cuando no se consigue restablecer la comunicación.

En este punto, cuando no funcionan las bases de validez del habla y se interrumpe el proceso comunicativo, es cuando para Habermas (1987) se hace necesario lo que él llama el discurso: una forma reflexiva de interacción que se esfuerza en recomponer la comunicación. Si los supuestos admitidos no son sólidos, hay que buscar un consenso en una discusión, que sea tal, que garantice la simetría y la igualdad de oportunidades para los hablantes y donde se puedan aducir los mejores argumentos.

Con esto quiere decir lo siguiente: cuando se produce una situación de incomunicación y, por tanto, de violencia más o menos encubierta, los hablantes deben crear una situación ideal de habla en la que cada hablante se olvida de las diferencias de poder, sexo, edad... y de las normas compartidas, ya que la violencia reinante las ha puesto en duda, y deben tener así igualdad de oportunidades para expresar los mejores argumentos que posean para defender su postura. El consenso se produce sobre la base de la coacción del mejor argumento: si me dejo convencer es porque pretendo que las razones en las que se asienta mi convicción son igualmente convincentes para cualquier hablante. El ideal de la razón está inscrito en la interacción lingüística, la alternativa al diálogo no es otra que la sinrazón y la violencia.

Por todo ello, Habermas (1987) establece diferentes tipos de acción en los que interviene la comunicación. De un lado, distingue entre las acciones que se llevan a cabo en un contexto social y las que lo hacen en uno no social. Por otro lado, en función del objetivo que tiene la acción, Habermas establece otro criterio de clasificación. Así establece tres tipos de acción:

1. En aquellos casos en que la acción está orientada al éxito en un contexto no social, habla de acción instrumental.
2. Cuando la acción se realiza orientada al éxito pero en un contexto social, lo denomina acción estratégica.
3. Finalmente, en aquellos contextos sociales en que el objetivo es la comprensión mutua es cuando, según el mencionado autor, aparece la acción comunicativa.

Teoría de la comunicación organizacional

Según Fernández y Danke (2005) se define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio”; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. Según esta visión, el mencionado autor designa como herramientas:

La comunicación interna: Actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación externa: Actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Las relaciones públicas: Actividades de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

La publicidad: Mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos de la organización.

La publicidad institucional: Actividad que evoca una imagen favorable de la organización.

Bases Legales

Palella y Martins (2006) señalan que: las bases legales “se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros”, es decir, que las bases legales constituyen todos aquellos documentos de naturaleza legal que aportan el sustento jurídico que requiere la investigación.

Por tanto, se inicia las bases legales con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), la cual establece en su Artículo 102, contempla que la educación es gratuita y se fundamenta en el respeto por las opiniones de las personas, donde en donde se concibe al hombre como un ser social que trasciende lo colectivo. Su cita textual;

En concordancia, el Reglamento de la Profesión Docente (2009), en su Artículo N° 6 establece que el comportamiento del docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización. En este sentido, se comprende que los gerentes de aula en la institución deben mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable. Por tanto, la comunicación que establezca con sus estudiantes es un factor importante y determinante para potenciar la cultura organizacional y elevar la calidad educativa.

Mientras que, la educación integral de calidad, reconocida en el Artículo 103 de la Carta Magna, sólo se logra a través de la creación de infraestructura y ambientes equipados, horarios integrales, alimentación diaria, formación en educación, cultura y deportes, tareas dirigidas, orientación,

salud, recreación. De igual manera, el aspecto del ejercicio docente se estipula en el Artículo 104, la cual establece que los docentes deben ser de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, quienes se deben formar de manera permanente para la consolidación del proyecto de participación de la familia y la comunidad.

En este sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Artículo 43 Se puede inferir que el Estado, tiene entre funciones supervisar las actividades, procedimientos y los recursos, que involucran el ámbito educativo. “El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo” (p. 12).

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986) Capítulo II, indica lo siguiente en su Artículo 69: las funciones que debe llevar a cabo todo director, para así lograr que el proceso educativo sea más óptimo y variable, es el representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación en la institución, para hacer cumplir las disposiciones del nivel central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios. En este sentido sus funciones son amplias, pero desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores del Ministerio del Poder Popular Para la Educación. A ello se agrega la condición de supervisor del cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos. Siendo su cita textual;

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas

por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p. 27).

Los aspectos legales abordados constituyen la base que sustenta el desarrollo del presente estudio sobre la base de las necesidades de consolidar y mejorar el proceso de comunicación en el contexto escolar para garantizar el bienestar de toda la comunidad educativa que labora en este tipo de instituciones a partir de las posibilidades de transferibilidad que toda investigación posee.

Operacionalización de las Variables

La definición Operacional de las variables, según Sabino, (2007), "...es el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica" (p. 131). Por tanto, es el estudio de los aspectos simples les facilita a los investigadores el cotejo de las dimensiones o las áreas que componen las distintas variables que pueda abarcar una investigación. En este aspecto, se operacionalizan las variables definiéndolas a partir de la conceptualización antes caracterizada.

A continuación se muestra el cuadro de las operacionalización de las variables.

TABLA N° 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General	Evaluar la Comunicación organizacional como proceso vital para el fortalecimiento de las funciones gerenciales de la U. E. Colegio Sagrado Corazón.			
Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Comunicación organizacional	Según Fernández y Danke (2005), la Comunicación Organizacional, se define como: Organizacional "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".	Elementos de la Comunicación organizacional	Canal	1, 2
			Personales	3,4
		Barreras	Físicas	5,6
			Semánticas	7,8
Funcionamiento de las Instituciones Educativa	Según Bermúdez (2010), las organizaciones educativas están representada por las instituciones escolares las cuales se desarrollan en diferentes niveles educativos y a través de lineamientos claramente definidos y eficientemente comunicados, el gerente está representado por el director escolar y los miembros corresponden a el personal docente, administrativo, obrero, estudiantil y representantes que comparten diariamente	Actividades Institucionales	Administrativas	9,10
			Académicas	11,12
			Extensión	13,14
		Cumplimiento de los lineamientos	Nivel Central	15,16
			Nivel Regional	17,18
			Nivel Institucional	19,20

Domínguez (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se da a conocer el tipo de investigación empleada para llevar a cabo el presente trabajo así como también las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para alcanzar los objetivos de la misma. En el presente capítulo, se muestra el marco Metodológico de la investigación. Al respecto, Balestrini (2006) lo define como: “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. Se refiere a las vías que se deben seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización de la misma, aportando el tipo y diseño de la investigación, así como población, muestra entre otros aspectos relevantes.

Tipo y diseño de investigación

La investigación es considerada de tipo cuantitativo. Es importante señalar que, se apoya en una investigación de campo. Arias (2006) explica que la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna. Los datos necesarios para llevar el desarrollo de la investigación, se han obtenido directamente del sitio donde se realiza la misma.

Población

Para Arias (2006), una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de

manera que sean aplicadas, no solo uno a uno o a pocos caso, si no que sea aplicada a muchos casos similares o de la misma clase. En este sentido, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos e incluso documentos. A dichos conjuntos se le denomina población. Arias (2006) expresa que:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

De acuerdo con este trabajo de investigación, la población estuvo conformada por (20) docentes que laboran en la U.E. Colegio Sagrado Corazón del municipio Valencia del estado Carabobo.

Muestra

Según Arias (2006) la muestra puede definirse como: "Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible." Para llevar a cabo este estudio, se llegó a la conclusión que el tipo de muestra seleccionada seria azar simple ya que todos los elementos de población poseen la misma posibilidad de ser seleccionados.

En relación con lo antes mencionado la muestra es la cantidad de población seleccionada para aplicar el instrumento que va dar a conocer los resultados que se necesitan para verificar el objeto de estudio. Para esta investigación se tomó como muestra el personal docente de la institución U.E. Colegio Sagrado Corazón que está conformado 20 docentes.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez efectuada la operacionalización de las variables y definidos los indicadores, fue preciso seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes para responder las interrogantes formuladas, todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico el cual posee una aplicabilidad general.

Según Arias (2006), “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener registrar o almacenar información”. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos es el cuestionario; que es definido por el autor antes mencionado como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de pregunta. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. En este sentido, se desarrolló para la presente investigación un cuestionario de veinte preguntas cerradas, específicamente, con alternativas dicotómicas.

Validez del instrumento

Según Palella y Martins (2006) “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. Para garantizar la pertinencia del instrumento, se determinó a través de los métodos de: Validez de Contenido que, según Bisquerra (1989), determina el grado en que los ítemes son un segmento representativo de todo el contenido que

se desea medir, representa también los objetivos, dimensiones e indicadores de lo que quiere lograrse para fortalecer el proceso de comunicación en la U. E. Colegio Sagrado Corazón.

La validez de Juicio de Expertos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) refleja “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para validar el contenido del cuestionario, se seleccionaron expertos con experiencia en gerencia, docencia e investigación. Se les entregó a través de una comunicación escrita los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, calidad y congruencia de los mismos.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento de medición, se refiere, según Hernández Fernández y Baptista (2010), al “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. En tal sentido, para conocer la consistencia interna o estabilidad del instrumento de medición utilizado, se determinó el grado de confiabilidad. Los cuestionarios se aplicaron en una prueba piloto a un grupo de diez (10) docentes y tres (3) directivos de la U. E. Colegio Sagrado Corazón. Así mismo, se determinó el grado de confiabilidad de las preguntas dicotómicas según el estadístico Kuder Richardson para lo cual se

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{Vt} \right)$$

utilizó la fórmula KR_{20} :

Donde:

K= Número de ítems en la escala.

p= Proporción de éxitos.

q= Proporción de fracasos.

ΣS^2 = Sumatorias de las varianza de los ítems.

$S^2 t$ = Varianza total.

Como resultado, el grado de Confiabilidad fue Alto para el Instrumento aplicado al personal docente: $K_r = 0,71$ y Alto para el Instrumento aplicado al personal directivo: $K_r=0,71$. Según Palella y Martins (2006), de esta manera, se determina el grado de confiabilidad que cualquier instrumento de recolección de datos que sea aplicado por primera vez. El cálculo de este coeficiente de confiabilidad se desarrolló de la siguiente manera:

Tabla N° 3. Coeficiente de confiabilidad del Instrumento

Sujeto/Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Xi	
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	18
2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	18
3	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	12
4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	13	
5	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	14	
6	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	14
7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	19
8	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	15	
9	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	19
10	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	9	
Sumatoria	6	9	5	9	8	5	6	7	10	8	8	2	4	5	5	6	2	10	1	1	10	10	10	4		
P	0,6	0,9	0,5	0,9	0,8	0,5	0,6	0,7	1	0,8	0,8	0,2	0,4	0,5	0,5	0,6	0,2	1	0,1	0,1	0,1	1	1	1	0,4	
q	0,4	0,1	0,5	0,1	0,2	0,5	0,4	0,3	0	0,2	0,2	0,8	0,6	0,5	0,5	0,4	0,8	0	0,9	0,9	0	0	0	0,6		
P*Q	0,24	0,09	0,25	0,09	0,16	0,25	0,24	0,21	0	0,16	0,16	0,16	0,24	0,25	0,25	0,24	0,16	0	0,09	0,09	0	0	0	0,24		

Si (1)

No (0)

$\Sigma p \cdot q =$ 3,57

$S^2 =$ 11,2

$k/k-1 =$ 1,04

0,68

$K_r =$ 0,71

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información suministrada por los docentes de la Unidad Educativa Colegio Sagrado Corazón del estado Carabobo, conseguida con la aplicación del cuestionario, fue analizada estadísticamente de forma porcentual, debido a que la investigación es de tipo descriptiva, presentándola en tablas y gráficos, que se diseñaron tomando como base las dimensiones, indicadores de las variables estudiadas, donde la tablas nos reflejan los objetos que son los docentes en estudio con los ítems representado por porcentaje a cada pregunta. El instrumento fue aplicado a 20 docentes de la institución en estudio.

Tabla N° 4. Elementos de la comunicación organizacional

Dimensión: Elementos de la comunicación organizacional

Indicadores: canal y personales

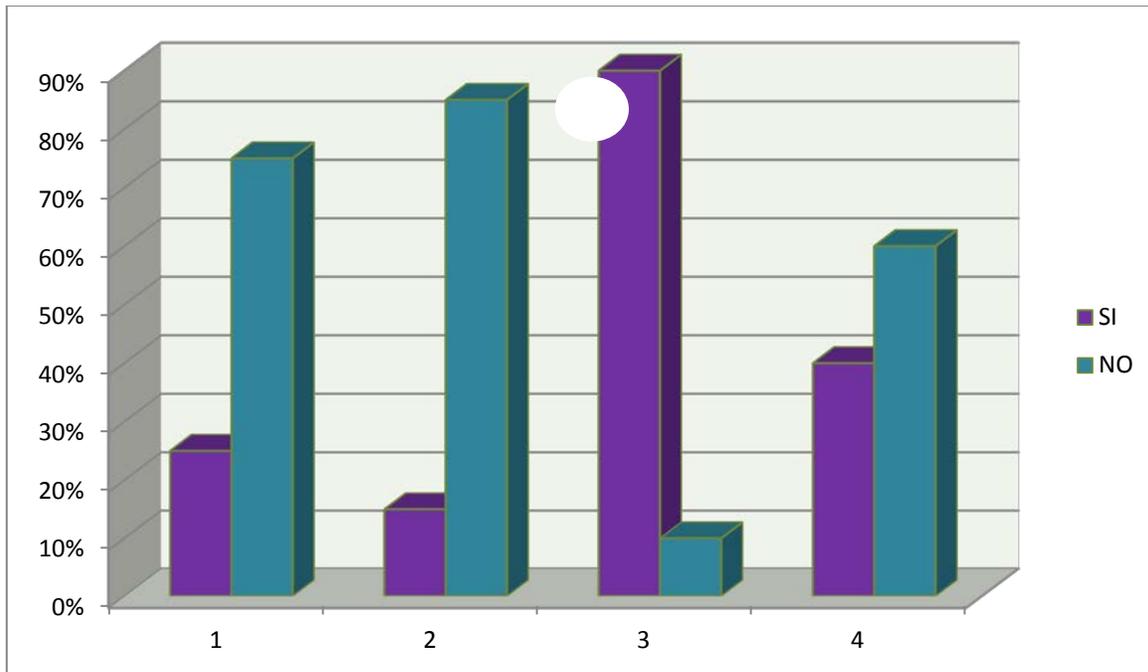
Ítemes 1-2-3-4

- 1 ¿La información institucional que transmiten el personal directivo gerentes llega a todo el personal adscrito a la institución en estudio.
- 2 ¿Se utilizan los canales (memorándum, correos electrónicos, reuniones) necesarios para transmitir la información institucional?
- 3 ¿La información institucional que se transmite llega con interferencia?
- 4 ¿Cuándo se transmite la información institucional se hace fácil de decodificar?

Pregunta	Sí	%	No	%
1	05	25%	15	75%
2	03	15%	17	85%
3	18	90%	02	10%

4	08	40%	12	60%
---	----	-----	----	-----

Gráfico N° 1: Elementos de la comunicación organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la U. E. Colegio Sagrado Corazón (2017)

Análisis e interpretación de los Ítemes 1, 2, 3, 4

Tal como se puede observar en los datos correspondientes al primer ítem, el 25 por ciento de los docentes encuestados respondieron que la información que transmiten los gerentes llega a todo el personal de la institución, caso contrario con el 75 por ciento de los encuestados respondieron de forma negativa, quedando en evidencia que por parte de los gerentes, no es transmitida de forma correcta la información y es entonces ahí donde empiezan los conflictos que se presentan por malos entendidos o por el manejo de la información por los pasillos.

Con esta respuesta obtenida, es preciso hacer referencia a la propuesta teórica de Fernández y Danke (2005), quienes definen la comunicación

organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización. Es importante resguardar una buena comunicación para que, de esta manera, todas las metas que se fijen dentro de una organización, se puedan dar de forma efectiva y eficaz.

Tal como se puede evidenciar en las respuestas al segundo ítem, el 15 por ciento de los docentes encuestados respondieron que sí se utilizan los canales regulares para transmitir la información dentro de la institución, mientras que un 85 por ciento de los encuestados respondieron que la información no se lleva a cabo por los canales regulares como lo es por la vía de memorándum, correos electrónicos. Reuniones, quedando en evidencia con la investigación que existe una debilidad en la institución para llevar una buena comunicación a través de sus canales regulares de comunicación y contrapone a lo que dice Chiavenato (2006) expresa que las barreras "...intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado del mensaje.

Es importante para la investigación ya que se evidencia la problemática que existe dentro de las organizaciones educativas, cuando se lleva de mal manera la comunicación por parte de los integrantes de la misma por las diversas barreras de la comunicación y que se ve afectada para el desarrollo de la organización.

De acuerdo con las respuestas al tercer ítem, correspondiente al indicador *Personales*, El 90 por ciento de los docentes en estudio respondieron que la información que se transmite llega con interferencia, mientras que solo un 10 por ciento de los encuestados respondieron que la información llega de manera efectiva.

Para Habermas (1987) en su teoría de “Acción Comunicativa” se refiere a la interacción de dos sujetos que a través del lenguaje son capaces de entablar una relación interpersonal. La acción comunicativa es definida como una interacción mediada por símbolos, tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este constructo guarda relación con esta investigación, ya que es de suma importancia que los mensajes que sean emitidos por parte de la organización sean entendibles para facilitar las relaciones humanas, la comprensión entre las personas y la resolución de conflictos que se presentan dentro de la misma.

Los datos correspondientes al cuarto ítem reflejan que el 40 por ciento de los docentes en estudio respondieron que la información que trasmite la institución se hace fácil de decodificar, mientras que el 60 por ciento de los encuetados respondieron que la información no se hace fácil de decodificar, es por esto que dentro de la organización se debe manejar un vocabulario adecuado en el que todos sus integrantes puedan entenderse y lograr los fines que se tengan con eficacia, recordando que si no llevamos a cabo un buen mensaje se estaría afectando el proceso de la comunicación entre directivos y docentes de la institución objeto de estudio.

Al reflexionar sobre estas respuestas, es necesario citar a Shannon y Weaver (2000), quienes expresan que código es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor) de un lazo informático. Esta realidad implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere. Son muy importantes los mensajes que se transmiten en las organizaciones para fortalecer las relaciones entre todos sus miembros.

Tabla N° 5 Elementos de la comunicación organizacional

Dimensión: Barreras de la comunicación

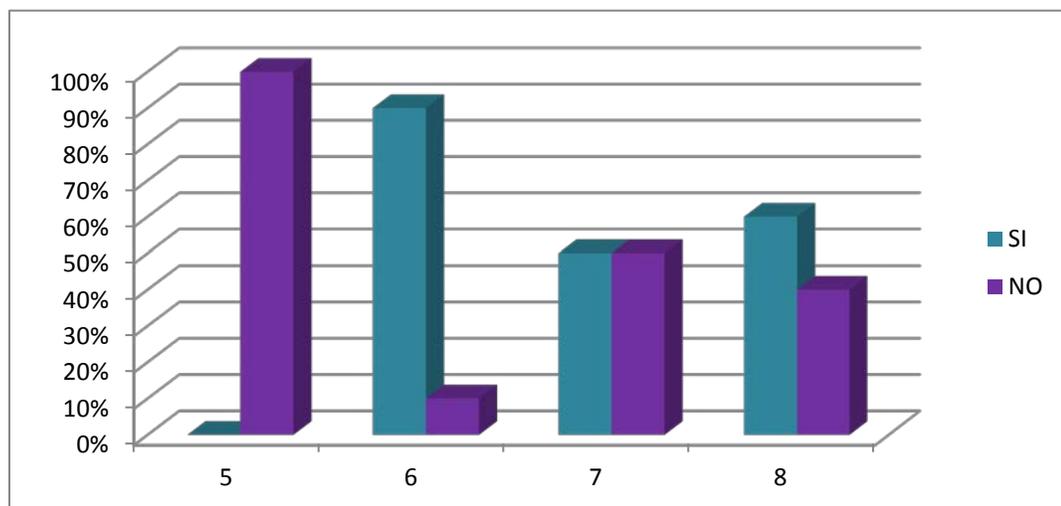
Indicadores: Físicas y semánticas

Ítemes 5-6-7-8

- 5 ¿Al momento de comunicarse los directivos con el personal docente se cuidan de hacerlo en lugares que permitan que el mensaje sea codificado con facilidad?
- 6 ¿Alguna vez ha sentido que el personal directivo se ha comunicado con usted mientras en el entorno existen barreras que impidan la comunicación?
- 7 ¿Al recibir una circular por parte del personal directivo puede ser interpretada con claridad?
- 8 ¿La estructura semántica de las circulares es coherente, de forma que le permita entender el mensaje?

Pregunta	Sí	%	No	%
5	0	0%	20	100%
6	18	90%	02	10%
7	10	50%	10	50%
8	12	60%	06	40%

Gráfico N° 2 Elementos de la comunicación organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la U. E. Colegio Sagrado Corazón (2017)

Análisis e interpretación de los ítems 5, 6, 7, 8

Tal como se puede evidenciar, en el ítem N 5, ninguno de los docentes encuestados respondió que al momento de comunicarse los directivos con el personal docente, se cuidan de hacerlo en lugares que permitan que el mensaje sea codificado con facilidad, mientras que el 100 por ciento de los encuestados respondieron de forma negativa, quedando en evidencia que al momento de transmitir una información lo hacen en cualquier sitio, convirtiéndose esto en una barrera de comunicación.

Considerando la respuesta anterior, es necesario reflexionar sobre las barreras en la comunicación, que son aquellos elementos que reducen la probabilidad de la efectividad de la comunicación. Al respecto, Chiavenato (2006) expresa que las barreras "...intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad y el significado del mensaje. Asimismo, el autor especifica tres barreras que interfiere en la comunicación.

Este constructo guarda relación con la investigación que se está realizando, ya que al momento de transmitir un mensaje, no se hace en el lugar apropiado y con interferencias, dicho mensaje se va a ver distorsionado y poco entendible, lo cual da pie para presentar confusiones al momento de desarrollar las actividades que se tengan en ese momento dentro de la organización.

En relación con el ítem N° 6, las respuestas reflejan que el 90 por ciento los docentes en estudio respondieron que han sentido que algunas veces los gerentes, cuando se comunican, imponen barreras que impiden la comunicación,

mientras que el 10 por ciento de los encuestados respondieron que no sienten que existen barreras al momento de comunicarse con ellos.

De acuerdo con lo antes expuesto, Chiavenato, (2006) las barreras personales provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicación, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad. Si se presenta barreras de la comunicación dentro de la organización van a deteriorar el mensaje y obstaculizan el proceso general que se debe dar dentro de la comunicación.

Tal como puede apreciarse en el gráfico anterior, al hacer referencia al ítem N° 7, los resultados indican que el 50 por ciento de los encuestados opinaron que al recibir una circular por parte de sus gerentes, ésta puede ser interpretada con claridad, mientras que el otro 50 por ciento respondió que no se puede interpretar con claridad, convirtiéndose esto en una debilidad para la organización.

Según Habermas (1987), la comunicación real está llena de problemas que impiden estas condiciones ideales del habla. Existen todo tipo de patologías en la comunicación humana, pero esto no excluye la necesidad de un modelo de comunicación ideal como referencia, el modelo que el uso correcto del lenguaje exigiría. Cuando existen perturbaciones en la comunicación todos tenemos conciencia de que el proceso comunicador está pisando sobre supuestos no admitidos, de que existe una anomalía.

Tal como puede apreciarse en el gráfico anterior, específicamente en lo que respecta a los resultados derivados del ítem N° 8, se observa que el 60 por ciento

de los docentes encuestados opinaron que la estructura semántica de las circulares es coherente de forma que te permite entender el mensaje, mientras que el 40 por ciento respondió que no es coherente.

Según, Chiavenatto (2006) Las barreras semánticas, relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener más de un significado y debemos elegir uno de ellos. Interpretación de símbolos, inferencia basada en suposiciones y no en hechos. Este constructo se vincula con la investigación, porque es de suma importancia el significado de las palabras cuando se lleva a cabo la comunicación puesto que si el receptor no precisa o conoce el significado de las mismas, se puede prestar para diversas interpretaciones, sólo podrá entender lo que su contenido cultural le indique.

Tabla N° 6. Actividades institucionales

Dimensión: Actividades institucionales

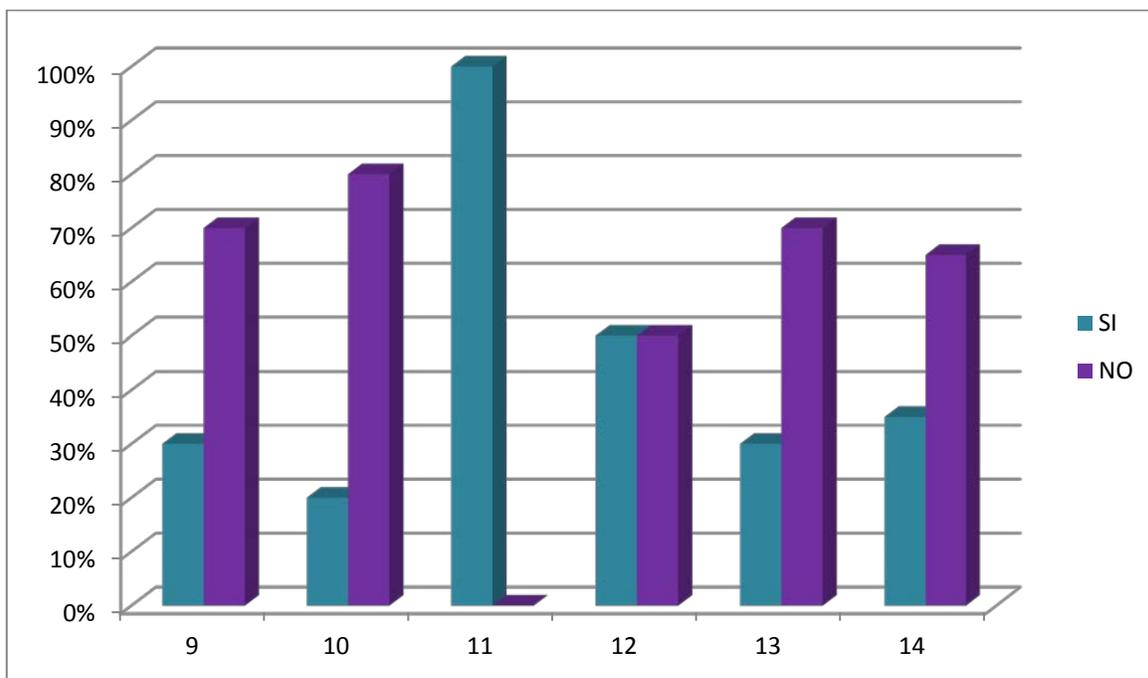
Indicadores: administrativas, académicas y extensión

Ítemes 9-10-11-12-13-14

- 9 ¿El gerente educativo realiza actividades que permiten el mejoramiento de la institución?
- 10 ¿El gerente educativo utiliza herramientas para manejar los conflictos que se presentan?
- 11 ¿Transmite valores (respeto, sentido de pertenencia, solidaridad, responsabilidad) a los estudiantes con el fin de fortalecer su sentido de pertenencia?
- 12 ¿Se siente comprometido con las labores académicas que ejerce?
- 13 ¿Se planifican actividades socio-recreativas con la participación de la comunicad?
- 14 ¿La participación de los consejos educativos contribuye a las mejoras de la institución?

Pregunta	Si	%	No	%
9	06	30%	12	70%
10	04	20%	16	80%
11	20	100%	0	0%
12	10	50%	10	50%
13	06	30%	14	70%
14	07	35%	13	65%

Gráfico N° 3 Actividades institucionales



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la U. E. Colegio Sagrado Corazón (2017)

Análisis e interpretación de los ítems 9, 10, 11, 12, 13, 14.

El gráfico muestra que, en las respuestas correspondientes al ítem N° 9, el 30 por ciento de los docentes expresaron que el gerente educativo realiza

actividades que permiten el mejoramiento de la institución, mientras que el 70 por ciento respondió de forma negativa, quedando asentado que, para la mayoría, el gerente no realiza actividades que ayuden al mejoramiento de las instituciones.

Según Bermúdez (2010), las organizaciones educativas están representada por las instituciones escolares las cuales se desarrollan en diferentes niveles educativos y a través de lineamientos claramente definidos y eficientemente comunicados, el gerente está representado por el director escolar y los miembros corresponden a el personal docente, administrativo, obrero, estudiantil y representantes que comparten diariamente. De acuerdo con la investigación, es importante considerar que en toda organización educativa se realicen actividades que permiten el fortalecimiento de las relaciones humanas del personal que labora en el mismo, llevando a cabo estas actividades se genera un ambiente de trabajo en armonía.

El gráfico muestra, en el caso del ítem N° 10, que el 20 por ciento de los docentes expresaron que el gerente utiliza herramientas para manejar los conflictos que se presenta, mientras que el 80 por ciento respondió que el gerente no utiliza herramientas para manejar los conflictos que se presentan dentro de la institución.

La buena ejecución del desarrollo organizacional en una institución educativa arrojaría grandes resultados, aplicados y guiados por el director escolar con su equipo técnico de coordinadores, quienes deben conocer cada una de sus funciones, respetando y trabajando en conjunto. Se deben plantear estrategias ordenadas en función de un problema u objetivo determinado a resolver o desarrollar en pro del mejoramiento o beneficio de la institución escolar.

Considerando las afirmaciones anteriores, es necesario hacer referencia a los postulados de Thomas (1992), quien plantea que el conflicto es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne. Esta visión guarda relación con la investigación porque se busca por parte de los gerentes facilitar herramientas para la resolución de conflictos y ésta se da también por la negociación de ambas partes.

Tal como puede observarse, en relación con la dimensión Actividades y el indicador académicas, en el ítem N° 11, el 100 por ciento de los docentes encuestados respondieron que transmiten valores a los estudiantes, con el fin de fortalecer su sentido de pertenencia hacia la institución. Al respecto, Guerrero (1999) expone que el ser humano no puede carecer de sentido, y éste sólo se alcanza a través de la vivencia de valores, entendidos como “algo importante en la existencia humana”.

El sentido de pertenencia consiste en integrarse como parte de un grupo, una sociedad o de una institución. Esto tiene su origen en la familia, ya que es el primer grupo al que se pertenece, de igual manera la transmisión de valores es un eje fundamental en el desarrollo de la vida de los seres humanos y se imparte desde el hogar y se refuerza en la escuela.

Tal como puede observarse en el gráfico anterior, en relación con la dimensión Actividades y el indicador académicas, en el ítem N° 12, el 50 por ciento de los docentes encuestados respondieron que se sienten comprometidos con las labores que ejercen dentro de la institución, mientras que el otro 50 por ciento respondió que no se siente comprometido. Es importante sentirse comprometido con las labores que el personal ejerce porque se genera así la eficiencia, ya que se realiza un esfuerzo adicional por motivación; así el individuo

se sumerge dentro de sus labores y lo realiza con total normalidad y gusto por lo que hace.

Según Castillo (2005), el sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y desamparo. El sentido de pertenencia refleja el grado avanzado de filiación o ligazón de un individuo o grupo con una institución. Entiéndase por institución, empresa, familia, país o colectivo común de individuos.

Todo el personal que labora dentro de la organización debe sentirse comprometido con las labores que ejerce en la organización para poder realizar y alcanzar las metas que se desean dentro de la misma y así poder desarrollar todas las actividades con eficacia.

La pregunta dirigida a si el personal directivo planifica actividades socio-recreativas con la participación de la comunidad, que se ha identificado como ítem N° 13, arroja como resultado que el 30 por ciento de los docentes encuestados respondieron que sí, mientras que el 70 por ciento respondió que no. Al respecto, es necesario reflexionar sobre la visión que tiene Correa (2001) al respecto, ya que afirma que ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas, así como, disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativo, presupuestario, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficacia y efectividad para monitorear toda la organización educativa, debe ser entendida como sistema abierto que permite interactuar en un determinado entorno.

Por lo anteriormente expuesto, resulta importante vincular a la comunidad dentro de las actividades institucionales para mantener al grupo de trabajadores al tanto de las actividades que se desarrollen en las mismas y hacer partícipe a los mismos de los beneficios que se promuevan en ese contexto. Esta argumentación guarda relación con el presente estudio porque es importante la participación de los docentes del Colegio para tomar algunas decisiones que se tengan dentro de la organización.

Tal como puede observarse en el gráfico, en relación al indicador *Actividades Institucionales*, específicamente considerando el indicador *Extensión*, el ítem N° 14 arroja como resultado que el 35 por ciento de los encuestados están de acuerdo con la participación de los consejos educativos, para beneficios de la institución, mientras que el 75 por ciento no está de acuerdo. Los consejos educativos buscan la vinculación de la escuela, la familia y la comunidad para hacer efectivo el concepto de democracia participativa y protagónica en el contexto escolar sobre la base de los principios que promueve el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Tabla N° 7. Actividades institucionales

Dimensión: Cumplimiento de los lineamientos

Indicadores: nivel central, nivel regional y nivel institucional

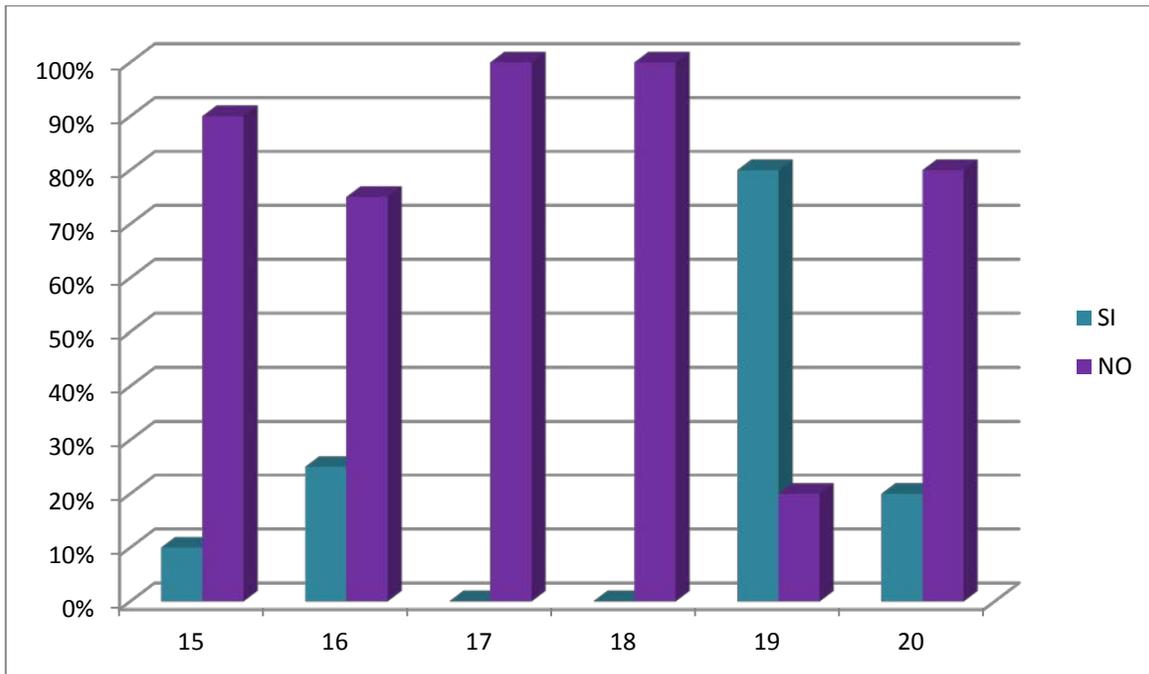
Ítemes 15-16-17-18-19-20

- 15 ¿Se mantiene informado de los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación?
- 16 ¿Realizan algunas acciones para mejorar el cumplimiento de los lineamientos de la institución educativa?
- 17 ¿La información suministrada por el directivo de la institución es cónsona con las exigencias de la zona educativa?

- 18 ¿El funcionamiento de las actividades académicas se rige por los lineamientos establecidos por la zona educativa?
- 19 ¿Mantiene usted informado a los gerentes educativos sobre su gestión?
- 20 ¿Es motivado por parte de los gerentes educativos para desarrollar su gestión?

Pregunta	Sí	%	No	%
15	02	10%	18	90%
16	05	25%	15	75%
17	0	0%	20	100%
18	0	0%	20	100%
19	16	80%	04	20%
20	04	20%	14	80%

Gráfico N° 4 Actividades institucionales



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la U. E. Colegio Sagrado Corazón (2017)

Análisis e interpretación de los ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

Tal como puede observarse en el gráfico N° 4, en relación con la dimensión *Cumplimiento de los lineamientos*, específicamente con el indicador *Nivel central*, los resultados correspondientes al ítem N 15, reflejan que el 10 por ciento de los encuestados se mantienen informados de los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, mientras que el 90 por ciento respondió que no se mantiene informado por parte del gerente sobre los lineamientos que emite el nivel central.

En la actualidad se requieren gerentes educativos óptimos, que sean capaces de mantener buenas relaciones con su personal, que generen estrategias para la resolución de problemas o de igual manera la realización de actividades, generarle a sus docentes estrategias que vayan orientadas al mejoramiento de la comunicación y de esta manera se generará empleados con gran motivación al momento de realizar sus labores, ser más participativo, sabiendo que la comunicación dentro de las organizaciones educativas desarrolla un papel fundamental.

Tal como puede observarse, en relación con la dimensión *Cumplimiento de los lineamientos*, concretamente en relación con el indicador *Nivel central*, los resultados dejan observar que el 25 por ciento de los encuestados, respondió que sí se realizan algunas acciones para mejorar el cumplimiento de los lineamientos de la institución educativa, mientras que el 75 por ciento respondió que no se realizan mejoras. Al respecto, Bermúdez (2010) expone que la buena ejecución del desarrollo organizacional en una institución educativa arrojaría grandes resultados, aplicados y guiado por el director escolar con su equipo técnico de

coordinadores, los cuales deben conocer cada una de sus funciones, respetando y trabajando en conjunto. Se deben plantear estrategias ordenadas en función de un problema u objetivo determinado a resolver o desarrollar en pro del mejoramiento o beneficio de la institución escolar.

Dentro de las organizaciones educativas se deben llevar a cabo todos los lineamientos que poder arrojar grandes resultados dentro de la misma, sin olvidar las funciones y actividades que debe desarrollar cada participante de la organización.

En relación con la dimensión *Cumplimiento de los lineamientos*, específicamente en relación con el indicador *Nivel regional*, los resultados indican que el 100 por ciento de los docentes encuestados respondieron que no es cónsona la información que suministra la institución con respecto a los lineamientos de la Zona Educativa. Tal como puede observarse en el gráfico, en relación con las respuestas del ítem N° 18, el 100 por ciento de los encuestados respondieron que las actividades académicas no se rigen por los lineamientos de la Zona Educativa.

Al hacer referencia a las respuestas al ítem N° 19, de acuerdo con los docentes encuestados, el 80 por ciento respondió que sí mantiene informado a los gerentes de la institución sobre su gestión, mientras que el 20 por ciento no mantiene informado a los gerentes sobre su gestión, pese a distintos factores que intervienen y, en este caso, se evidencia la carencia de comunicación que existe dentro de la institución objeto de estudio.

La calidad educativa es uno de los propósitos de nuestro sistema educativo, lidiado por conseguir escuelas eficaces donde la figura del docente adquiera el papel que le corresponde en la gestión del aula y en la mejora

educativa. De acuerdo con los docentes encuestados, específicamente en el caso del ítem N° 20, los resultados apuntan a que el 20 por ciento de los docentes encuestados respondieron que sí se mantienen motivados por parte de los gerentes de la institución y el 80 por ciento respondió que no se mantiene motivado para desarrollar su gestión.

Por su parte, Chiavenato (2000) la define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según este autor, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento. El resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. En este contexto, la interacción originaría la construcción de un significado propio sobre la motivación y su incidencia en las acciones de los miembros de una determinada organización. Es de suma importancia mantener motivado a todo el personal que labore dentro de la organización para garantizar el funcionamiento adecuado de la misma y poder lograr alcanzar todas las metas que la organización se haya trazado.

Los resultados anteriormente expuestos dan cuenta de una realidad latente en el contexto de la Institución educativa donde se ha desarrollado el estudio. Los aportes y la verdadera significación de esta síntesis de respuestas y sus interpretaciones radican en la posibilidad futura de reflexionar sobre la realidad descrita y de generar estrategias o acciones para mejorar el clima organizacional del Colegio para, de esta manera, evolucionar en lo que respecta a la gerencia. Así se obtendrán resultados de gran valor en la instauración de una cultura centrada en la sana comunicación y en la interacción que generará eficiencia y calidad en el trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte fundamental de este estudio, se muestran a continuación las conclusiones más significativas que se obtuvieron en la investigación realizada a una muestra de docentes de la Unidad Educativa Colegio Sagrado Corazón, para evaluar la comunicación organizacional como proceso vital en el fortalecimiento de funcionamiento de la institución a partir de los datos recabados. Al abordar el análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas, se llegó a las siguientes conclusiones de donde se desprenden, además, las recomendaciones que serán de gran utilidad para el desenvolvimiento eficaz de los procesos gerenciales vinculados con la comunicación en la institución educativa en el futuro.

De acuerdo con el objetivo específico número uno, que se refiere a la determinación de la importancia de la comunicación organizacional del plantel objeto de estudio, se tiene que la importancia se pone de manifiesto en las diferentes situaciones cotidianas que se realizan en la Unidad Educativa Colegio Sagrado Corazón, como por ejemplo: reuniones de programación de actividades, entrevistas con representantes, transmisión de información general para planificación y actividades, establecimiento de normas, expresión de opiniones y desacuerdos, formulación de quejas, participación activa en la toma de decisiones, entre otros eventos comunicativos.

La comunicación en el plantel, constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la organización. El reto fundamental que tiene que afrontar la institución en estudio, es que teniendo en cuenta que se pueden organizar teniendo un modelo que se basa en la participación y colaboración de sus miembros, es coordinar la acción de las diversas personas, para así conseguir la consolidación comunicativa social y efectiva. Sin embargo, no resulta siempre fácil llegar a la cooperación, ya que existen diferencias e

interferencias en el proceso, lo que causa conflictos. Es imprescindible, buscar la manera de sumar esfuerzos individuales a fin de conseguir un objetivo colectivo y así se hace patente la necesidad de comunicarse con fluidez, franqueza y eficacia. En vista de la importancia de la comunicación de la institución en estudio es menester adquirir más atención al proceso mediante estrategias y aportes significativos de cada miembro de la organización para lograr la comunicación ideal como proceso vital y así fortalecer en funcionamiento efectivo del Colegio.

Tomando en cuenta el segundo objetivo de esta investigación, que trata acerca de la descripción de los niveles y elementos de la comunicación organizacional que se lleva a cabo en la unidad educativa en estudio, se observó que se llevan a cabo algunos procesos que implican comunicación organizacional, pero con ciertas dificultades, lo que genera descontento en el personal docente actitud que afecta a las organizaciones educativas si no se toman medidas para mejorar las circunstancias en las que se genera. Para superar la situación anteriormente descrita en la organización educativa se sugiere considerar los siguientes niveles de comunicación que se exponen en la Tabla N° 8.

Tabla N° 8. Niveles de comunicación sugeridos

Nivel de Comunicación	Descripción
Impersonal/Automático Intercambio de frases familiares o automáticas. (Cómo está, Buenos días.)	Método agradable, alegre, eficiente de no involucramiento para tratar a la gente.
Impersonal/Basado en hechos Informar datos.	Método eficiente de no involucramiento para transmitir información a la gente.
Impersonal/Personal Informar o comunicar las ideas Pensamientos o juicios de uno.	Puede variar desde completamente impersonal hasta profundamente personal.
Personal Comunicar sentimientos y pensamientos personales.	De personal a profundamente personal. Requisito de comunicación para el amor romántico. Experimentado más intensamente con un individuo seleccionado quien es de gran valor personal para uno mismo.

Domínguez (2017)

En relación con el tercer objetivo específico, que hace referencia al proceso de la comunicación organizacional para fortalecer el funcionamiento de la institución en estudio, se concluye que este proceso esencial del ser humano se gesta en la esencia misma del hombre, un ser cambiante; entonces, el , proceso comunicativo está en continuo movimiento, en cambio permanente. Si se mejoran las condiciones de la interacción entre los miembros del Colegio, objeto de estudio, gerencialmente, la institución funcionará en forma eficiente y eficaz. La comunicación está presente de manera intrínseca en el hombre como ser en su devenir cultural y personal; de acuerdo con todo esto, se puede decir que la adecuada comunicación favorece a todas las organizaciones educativas integralmente y genera un clima de trabajo agradable. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación y tomando en cuenta las conclusiones planteadas, se recomienda lo siguiente:

Los gerentes deben emitir mensajes claros que no generen dudas ni ambigüedades y que permitan consolidar un ambiente apropiado en el que todos los miembros de la comunidad escolar puedan entenderse. Debe motivarse hacer una retroalimentación en relación con la gerencia y las estrategias de gestión promovidas en el plantel, ya que juega un papel fundamental dentro del proceso de comunicación. En este contexto, es propicio realizar charlas, talleres sobre comunicación y programación neurolingüística así como jornadas de autoformación con el fin de mejorar el proceso de comunicación dentro de la institución educativa. La reafirmación de actividades formativas, para la promoción del deber ser de la comunicación entre los directores y docentes, con el fin de lograr las metas y objetivos educacionales debe orientarse hacia la motivación de los docentes para lograr las metas que estén trazadas con éxito para que, de esta manera, se cree un clima organizacional óptimo para el trabajo eficiente.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, Herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Díaz de Santo
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Ávila, Y. (2012) *Estrategias de Comunicación Efectiva Para Fortalecer el Desempeño Laboral del Personal Directivo y Docente de la U.E "Modulo Rural de Belén"*. Trabajo de grado no publicado. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Trabajo de grado no publicado. Ecuador: Universidad T. de Ambato.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. Venezuela: BL Consultores y Asociados.
- Barrios, C. (2013). *Manejo de conflictos comunicacionales en el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana San Carlos -Estado Cojedes*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Bermúdez, M. (2010). *Análisis de la motivación laboral en los docentes del instituto de investigación de la Facultad de Arquitectura de la Universidad del Zulia*. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.

- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa*. España: Ediciones CEAC, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y otros. (2010): *Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial, 36.870, Diciembre 30, 1999.
- Correa, J. (2001). “Asedio a una pragmática de la cognición y el lenguaje”. En *Lenguaje y cognición*. Bogotá: Instituto Caro y Cuervo: Universidad de Salamanca.
- Fernández Collado C., Damke G. (2005) *La Comunicación Humana*. Ciudad de México. México: Mc Graw Hill.
- García, L. (2009). *Ética o filosofía Moral*. México. Editorial Trillas.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.

Habermas, J. (2002). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. España: Paidós.

Henríquez, S. (2011). *El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del Liceo Nacional Bolivariano Aguirre*. Trabajo de grado no publicado. Valencia: Universidad de Carabobo.

Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Ibáñez, G. y Gatti, V.(1999). *La comunicación corporativa y la privatización de los servicios públicos*. (Tesis MCI). Buenos Aires: UCES.

Llacuna, J. y Pujol, L. (2009). La comunicación en las organizaciones. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [Documento en línea] Consultado en 15 de octubre de 2015. Disponible: <http://www.inshtWeb/Contenidos/ Documentación/ Fichas Técnicas/ Ficheros/601a700>.

Leomaris. B. (2010) *Desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas*. [documento en línea] Consultado el 10 de octubre de 2015. Disponible en: <http://doeducacionpublicaprivada.blogspot.com>.

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5929. (Extraordinaria, 15 de agosto 2009) Caracas.

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (1986). Decreto N° 313
Gaceta Oficial N° 36.787.

Romero K. (2012) *Proceso Comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario Municipio Puerto Cabello estado Carabobo*. Trabajo de grado de grado no publicado. Valencia: Universidad de Carabobo.

Sabino C. (2007). *Metodología de la investigación*. Caracas: Cedice. Editorial Panapo.

Shannon, C. E. and Weaver, W. (2000). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, University of Illinois Press.

Tamayo y Tamayo, M. (1999) *El proceso de la investigación científica*. Colombia: Editorial Limusa.

Thomas, K.W. (1992). *Los Procesos del Conflicto y la Negociación en la Organización*. México: Fondo Cultural Económica.

Trelles, I. (2000) *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. La Habana: Facultad de Comunicación.