



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



**COMUNICACIÓN EFICAZ COMO BASE DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL  
DEL L.N.B. "HIGINIO MORALES"**

**Autor: Licda. Lorens Flores  
Tutora: MSc. Ana M. López**

Julio, 2014



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



**COMUNICACIÓN EFICAZ COMO BASE DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL  
DEL L.N.B. "HIGINIO MORALES"**

**Autora:** Lcda. Lorens Flores

**Tutora:** Msc. Ana M. López

Trabajo de Grado presentado ante la dirección de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Julio, 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado **COMUNICACIÓN EFICAZ COMO BASE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL L.N.B. “HIGINIO MORALES”**, presentado por la Lic. Lorens Flores, C.I. N° 17.593.536, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **Aprobado**.

3

| Nombres | Apellidos, | C.I. | Firma del Jurado |
|---------|------------|------|------------------|
|---------|------------|------|------------------|

---

---

---

## 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 **MSC. ANA MERCEDES LÓPEZ**, titular de la cédula de identidad N° **V-11.356.482**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **COMUNICACIÓN EFICAZ COMO BASE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL PERSONAL DOCENTE DEL L.N.B. "HIGINIO MORALES"**, presentado por la ciudadana: **LORENS FLORES**, titular de la cédula de identidad N° **V.- 17.593.536**, para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En la ciudad de Valencia a la fecha de su presentación.

---

**Msc. Ana Mercedes López**

**C.I. V.- 11.356.482**

## DEDICATORIA

*Dedicado a Dios todo poderoso, principio y fin de las cosas, a la Santísima Virgen María por darme la bendición de llegar hasta esta meta de mi vida, y acompañarme en el camino para lograrlo*

*A mi hermosa Madre que siempre estuvo pendiente y paciente a mi lado en el logro de esta meta.*

*A mis hermanos, familiares y amigos que aportaron un granito de arena, con sus consejos y ayudas en los diferentes momentos del camino*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios todo poderoso por la bendición de lograr esta meta y la la Santísima Virgen María por acompañarme en el camino.*

*Para mi hermosa madre **María**, por transmitirme la paciencia, y consejos necesarios para llegar a alcanzar con esta meta.*

*A la **Prof. Ana López**, que siempre estuvo pendiente y atenta, orientándome en las diferentes etapas de este trabajo para llegar con éxito a este objetivo*

*Para **Mi tía, hermanos**, que siempre confiaron en mí en este camino*

*Para el personal directivo de la institución y compañeros de trabajo, que comprendieron mis ausencias por la realización de este trabajo, y mis compañeros por la colaboración prestada.*

*A todos ellos, muchas Gracias.....*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

COMUNICACIÓN EFICAZ COMO BASE DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL  
DEL L.N.B. “HIGINIO MORALES”

**AUTORA:** Licda. Lorens Flores

C.I. 17.593.536

**TUTOR A:** MSc. Ana M. López

**AÑO:** 2014

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito analizar la comunicación eficaz como base del clima organizacional existente entre el equipo directivo y el personal docente del Liceo Nacional Bolivariano “Higinio Morales”. Así, el estudio tuvo como basamento, las teorías de la Acción Comunicativa de Habermas, de la Organización de Mooney y del Clima Organizacional de Lickert. Se trató de un estudio de campo, descriptivo. La recolección de los datos se obtuvo directamente de los sujetos investigados en la realidad donde suceden los hechos (datos primarios); la población estuvo representada por 60 integrantes del personal docente de la institución, y la muestra representativa de 18 sujetos. Para tal fin, se utilizó un instrumento con preguntas cerradas y alternativas de respuestas SI y NO. Para la validez y confiabilidad de utilizo el juicio de expertos; la confiabilidad fue obtenida a través del índice KR20 de Kuder Richardson, con un resultado considerado Muy Alto de de 0,95. Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de tablas de frecuencia estadística y gráficos de barras. Obteniendo como resultados que en la organización no existe un clima organizacional definido, así como no presenta un estilo comunicativo y deficiencia en la importancia de la comunicación, por lo que se recomendó al equipo directivo aplicar estrategias motivacionales para solventar dichas situaciones

**Palabras Clave:** Comunicación Eficaz, Clima Organizacional, Estrategias Motivacionales.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales



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



**EFFECTIVE COMMUNICATION AS BASE OF  
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN  
L.N.B. "HIGINIO MORALES"**

**AUTHOR:** Lorens Flores

C.I. 17.593.536

**TUTOR:** MSc. Ana M. López

**YEAR:** 2014

**ABSTRACT**

This research aims to analyze effective communication as the basis of the existing organizational climate between the management team and staff of the National Bolivarian High School "Higinio Morales." Thus, the study had the basement on Habermas', theory of Communicative Action, Mooney's Organization theory and the Organizational Climate Theory from Lickert. This was a field study, descriptive. The collection of data was obtained directly from research subjects in reality where the events (primary data) happen; population was represented by 60 members of the teaching staff of the institution, and the representative sample of 18 subjects. To this end, an instrument with closed and alternative answers YES and NO questions was used. To use the validity reliability of expert opinion; reliability was obtained through the KR20 Kuder Richardson's index, with a score considered very high with 0.95. The data obtained were analyzed and shown through statistical tables and bar charts often. Data analysis showed that within the organization there is no defined organizational climate as well as deficiency presents a communicative style and the importance of communication, so that the management team is recommended to apply motivational strategies to overcome these situations.

**Keywords:** Effective Communication, Organizational Climate, Motivational Strategies.

**Research line:** Process Management

## ÍNDICE GENERAL

pp.

|  |      |
|--|------|
| Dedicatoria.....                                   | V    |
| Agradecimientos.....                               | Vi   |
| Lista de cuadros.....                              | Xi   |
| Lista de tablas.....                               | Xii  |
| Lista de gráficos.....                             | Xii  |
| Resumen.....                                       | Viii |
| Abstract .....                                     | VII  |
| Introducción.....                                  | 1    |
| <b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>                     |      |
| Planteamiento del problema.....                    | 3    |
| Objetivo general.....                              | 10   |
| Objetivo específicos.....                          | 10   |
| Justificación.....                                 | 11   |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>                  |      |
| Antecedentes de la investigación.....              | 13   |
| Bases teóricas.....                                | 23   |
| Teorías que sustentan la investigación .....       | 50   |
| Bases legales.....                                 | 55   |
| Operacionalización de las variables.....           | 58   |
| <b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>             |      |
| Tipo de investigación.....                         | 59   |
| Diseño de la investigación .....                   | 59   |
| Población y muestra.....                           | 60   |
| Técnica e instrumento de recolección de datos..... | 61   |
| Validez del instrumento.....                       | 62   |

#### **CAPÍTULO IV. Presentación y discusión de los resultados**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Conclusiones.....               | 84 |
| Recomendaciones.....            | 87 |
| Referencias Bibliográficas..... | 88 |
| Anexos .....                    | 93 |

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

| <b>Descripción</b>   | <b>pp.</b> |
|--|------------|
| <b>Cuadro N° 1.</b><br>Operacionalización de las variables.....                      | 58         |
| <b>Cuadro N° 2.</b><br>Distribución de la población y muestra de estudio.....        | 61         |
| <b>Cuadro N° 3.</b><br>Relación de coeficiente y confiabilidad.....                  | 64         |
| <b>Tabla N° 1.</b><br>Relaciones personales con los directivos.....                  | 66         |
| <b>Tabla N° 2.</b><br>Relaciones personales con los miembros de la organización..... | 66         |
| <b>Tabla N° 3.</b><br>Motivación personal.....                                       | 70         |
| <b>Tabla N° 4.</b><br>Motivación grupal.....   | 72         |
| <b>Tabla N° 5.</b><br>Comunicación escrita.....                                      | 75         |
| <b>Tabla N° 6.</b><br>Comunicación oral-entrevista.....                              | 76         |
| <b>Tabla N° 7.</b><br>Comunicación oral-reuniones.....                               | 78         |
| <b>Tabla N° 8.</b><br>Importancia de la comunicación.....                            | 80         |
| <b>Tabla N° 9.</b><br>Importancia de la comunicación- flujo comunicativo.....        | 82         |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

| <b>Nro.</b> | <b>Descripción</b>  | <b>pp.</b> |
|-------------|---|------------|
| 1.          | Relaciones personales con los directivos.....                     | 66         |
| 2.          | Relaciones personales con los miembros de la<br>Organización..... | 68         |
| 3.          | Motivación personal.....  | 70         |
| 4.          | Motivación grupal.....  | 72         |
| 5.          | Comunicación escrita.....   | 75         |
| 6.          | Comunicación oral-entrevista.....                                 | 76         |
| 7.          | Comunicación oral-reuniones.....                                  | 78         |
| 8.          | Importancia de la comunicación.....                               | 80         |
| 9.          | Importancia de la comunicación- flujo comunicativo.....           | 82         |

## INTRODUCCION

La comunicación es esencial dentro de las organizaciones, ya que permite compartir información con otros individuos, donde ésta se utiliza para describir cualquier pensamiento o idea que las diversas personas desean compartir con otros.

De igual forma es importante señalar en todas las instituciones educativas es indispensable el uso de la comunicación eficaz y eficiente debido que este proceso es de gran relevancia para lograr entre la diversidad de ideas, opiniones la unificación de criterios y el logro de las relaciones humanas; desde esta perspectiva también se hace referencia la relevancia de la comunicación efectiva y eficiente que debe poseer el gerente educativo para hacer eficaz el proceso administrativo en cual está llamado a coordinar , que sea bien ejecutada para lograr un clima organizacional positivo dentro de la institución.

En vista de lo señalado, se denota la importancia de la comunicación, debido a que la comprensión errónea de algunas palabras puede significar la diferencia, razón crucial para una comunicación eficaz.

En la comunicación eficaz como base del clima organizacional entre el equipo directivo y el personal docente del L.N.B “Higinio Morales” es lo que constituye el inicio en la presente investigación, tomando como base en lo recabado a través del diagnostico previo, el proceso comunicacional que se desarrolla y pone en práctica en la mencionada institución.

Desde el punto de vista estructural, esta investigación está conformada por capítulos:xiii

Capítulo I: retiene una descripción detallada del planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación, tanto general como específica y el alcance de la misma.

Capítulo II: comprende los fundamentos teóricos, los antecedentes, conformado por trabajos de investigación relacionados con el tema planteado, así como las bases teóricas en la que se inscribe el análisis realizado y las variables.

Capítulo III: contiene el marco metodológico; allí se describe el tipo de investigación, la población y la muestra, técnica de recolección de datos, análisis y confiabilidad

Capítulo IV: se presenta la discusión de los resultados que se obtengan mediante la aplicación de una encuesta a los miembros de la organización. Asimismo contiene las conclusiones obtenidas después de haber analizados los resultados, así como las recomendaciones dadas al personal directivo de la institución

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ser humano es eminentemente un ser social; alguien que necesita estar comunicado, expresar ideas, sentimientos y emociones. Para ello, utiliza diferentes vías y canales que le permitan llevar a cabo este proceso que le es inherente, y que juega un papel preponderante en desarrollo de cualquier interacción humana. Es así como, el funcionamiento de las sociedades humanas, ocurre gracias al intercambio de mensajes entre individuos.

En este sentido, para Yagosesky (citado por Aguilarte, Calcurián y Ramírez, 2013), la comunicación “es el proceso de la relación humana, mediante el cual expresamos y compartimos nuestra visión de la realidad, con la intención, consciente o no, de influir en los pensamientos, actitudes y comportamientos de quienes nos rodean” (p.19). Se entiende pues, que en el proceso comunicativo, cada persona individualmente expresa sus opiniones y mediante estas pueden lograrse grandes cambios en el ser humano. Así, se transmiten informaciones, modifican actitudes y promueve la participación, unificando y ligando las partes componentes de cualquier organización.

Según explica Saladrigas (2005), la comunicación está determinada por los siguientes aspectos, a) la comunicación sucede en un sistema completo y abierto, que influye y es influido por el medio ambiente, b) la comunicación implica un movimiento completo y complejo de información, constituido por un mensaje, su flujo, dirección y posición, además del medio ambiente en donde ocurre; c) la comunicación interrelaciona personas, actividades, sentimientos, relaciones y habilidades.

Al hablar específicamente de la comunicación eficaz, esta sintetiza una declaración de interés de las organizaciones, al procurar personal con habilidades específicas de comunicación que permita alcanzar los logros establecidos para el bien colectivo.

De acuerdo a Jones (2006), para que la comunicación sea realmente eficaz, esta debe cumplir con algunos requisitos:

- Claridad: los mensajes deben ser fácilmente decodificados e inequívocos.
- Precisión: la información contenida en los mensajes, debe ser precisa y completa.
- Objetividad: la información transmitida debe ser veraz y auténtica, lo más imparcial posible.
- Oportuna: el mensaje debe ser transmitido en el momento preciso para lograr el efecto adecuado para el fin que se desea alcanzar.
- Interesante: el mensaje ha de ser atractivo, consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación con el mismo.

Desde la perspectiva del ámbito educativo, la comunicación juega un papel importante ya que esta es la base de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, además de cumplir un papel primordial en la gerencia de la organización educativa, pues a través de una comunicación eficaz se cumple con la misión y la visión que la organización educacional se ha planteado, al tiempo que este proceso permite la interconexión de los miembros que componen la organización con el ambiente que les rodea.

La existencia de aspectos problemáticos que afectan el proceso educativo no es algo nuevo, si la información producida es escasa o errónea, aumentan los niveles de incertidumbre y surgen inseguridades en las personas, sintiéndose amenazadas y asumiendo actitudes defensivas que lejos de aportar a la organización, restando capacidad a la gestión. Esta falta de consistencia, precisión o exactitud de la

información, desbalancea a los estratos de la organización, ya que no se obtiene una retroalimentación efectiva que soluciones las necesidades de información.

En este sentido, es relevante lo planteado por Cortes (2006), respecto a la comunicación entendida como “el proceso de intercambio de significados que hace posible la convivencia y el revelarse a los otros para poder intercambiar con ellos, constituye un elemento fundamental de los procesos educativos. Puede afirmarse, que comunicación y educación son lo mismo, salvo porque no todo acto comunicativo tiene intencionalidad comunicativa y se realiza a través de procesos comunicativos” (p. 131). Así, se entiende que la comunicación es vital dentro de las organizaciones escolares pues la interrelación entre directivos y docentes necesita de precisión y motivación, para lograr los objetivos planteados para el bien de la institución.

Para ello, este proceso debe permitir a los actores organizacionales, expresar sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos, además de información pertinentes al campo laboral, sin afectar negativamente al entorno, estableciendo además espacios para la negociación, el diálogo y el compromiso. Desde esta perspectiva, Cabezas (citado por Pérez, 2008), establece que la comunicación favorece la adaptación de los individuos al ambiente laboral, reforzando su labor social respecto al entorno y mejorando su calidad de vida.

Las fallas comunicativas, deterioran lentamente a la organización desde su interior, desestabilizando la productividad y la calidad educativa. Al respecto, Labarca, Ferrer y Villegas (2006), comentan que las organizaciones educativas de hoy en día, urgen de un cambio de paradigma en los procesos gerenciales, para hacerlos funcionales y eficientes. La gerencia educativa debe modernizarse, aupando la formación de nuevos líderes. Creativos, innovadores, integradores, capaces de tomar decisiones, hacer seguimiento de los procesos e

incentivar habilidades prácticas que optimicen el progreso de la organización educativa.

Asimismo, para Liceras (2006), lo complejo de las organizaciones educativas, unido a las características sociales de la sociedad actual, hace que las instituciones educativas sean lugares complicados, en donde surgen inconvenientes relacionados con inconformidad personal y social, una pobre cultura organizacional, un tenso clima organizacional, ocasionando profundas rupturas en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, debido al debilitamiento comunicacional.

Se entiende así, que es necesaria la comunicación, el intercambio y la revelación para inducir el logro de los procesos educativos, siendo específicamente la comunicación, un acto indispensable en el desarrollo de los aprendizajes. De esta forma, se observa que las organizaciones educativas venezolanas adolecen de una comunicación eficaz, ya que el grueso de sus actividades son guiadas sólo por directrices legales, como el reglamento interno de la institución, formatos de planificación, circulares, y no a través del consenso de quienes allí laboran, lo que en muchos casos pone de manifiesto el descontento de los miembros de la organización, reflejando interferencias en el proceso comunicacional, fallas al estimular y alentar al personal en cuanto al cumplimiento de los lineamientos, lo cual pudiese conducir al descontento en emprendimiento de actividades para cumplir dichas directrices que dirigen la organización

Al respecto, Martín (2011), señala que “la comunicación al servicio de los grupos y organizaciones, es una necesidad estratégica de éstos” (p.102). Ello destaca a la comunicación como un evento fundamental en el desarrollo y desenvolvimiento de la organización, pues no es posible concebir una organización sin comunicación. Igualmente, para Espinoza (2009), esto se convierte en una herramienta clave para que se lleven a cabo los procesos de interacción e integración para cumplir con eficiencia los objetivos plantados de la organización. En el caso específico de las

organizaciones educativas la comunicación también es un elemento fundamental para el desenvolvimiento de la misma.

Tal como lo establece Goleman (2007), “saber escuchar, clave de la empatía, es también crucial para la comunicación” (p. 220), pues dentro de las organizaciones educativas existen diversidad de funciones dentro de los miembros y el no lograr empatía crucial para la comunicación, puede surgir diferentes situaciones tensas, desacuerdos y descontentos pudiendo generar situaciones conflictivas dentro de ella, pronosticando un clima desagradable para el desempeño de las funciones de los miembros, es por ello que sabiendo escuchar se logra empatía para efectuar comunicación eficaz evitando que se genere situaciones como las antes mencionadas para así generar un clima armonioso para cumplir el fin único de la organización el cual es el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se observa así, que la comunicación influye directamente a la organización educativa, afectando positiva o negativamente su clima laboral. Este tipo de organizaciones, como entidades dinámicas, enfrenta situaciones de trabajo específicas del campo educativo, aunadas a factores sociales, económicos, culturales y políticos, que se convierten en particularidades propias. Es allí donde actúa el recurso humano, como parte de la organización en sí, a través de su desempeño, dándole así a las instituciones la calidad de ente social por su carácter actuante. Sin embargo, Jonson y Oren (citados por Melo y Vercesi, 2009), el clima organizacional compete por igual a individuos e instituciones, no siendo exclusivo de uno ni otro, y sus pilares se basan en la comunicación para que surja un ambiente donde el liderazgo fluya sin que existan grandes diferencias entre gerentes y subordinados.

De esta manera, es lógico lograr un clima organizacional ideal, emulando lo escrito por Prieto Figueroa (citado por Rojas, 2006), respecto a que “la escuela debe ser un lugar agradable, donde el alumno desee ir y el maestro desee trabajar” (p. 12); se trata de un ambiente en donde cada

actor educativo participa y colabora, con miras a modificar y reforzar el comportamiento de quienes allí confluyen, mediante la ayuda mutua y en búsqueda de la eficiencia y efectividad de la organización escolar, con un flujo comunicativo constante que induzcan al éxito gerencial dentro de la institución.

No obstante, debido a la diversidad de caracteres que allí se reúnen, es común la existencia de debilidades en el clima organizacional debido a una escasa comunicación y diferencias de percepción, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio prestado, en este caso el proceso educativo, por lo que se hace necesaria la creación de mecanismos que solucionen esta problemática.

Se trata de un problema, que aun cuando es visto como habitual, merece una profunda reflexión desde el punto de vista gerencial, para subsanar las grandes brechas que pueden existir dentro de las instituciones educativas y que afectan grandemente a la labor educativa de los gerentes de aula.

En el caso educativo venezolano, se observa preocupantemente que las fallas comunicativas repercuten negativamente en el desempeño de las escuelas y liceos, hasta el punto de apreciarse pugnas y discusiones que tendrían sencillas soluciones a través de canales de comunicación efectivos, afectando de manera negativa el clima organizacional. Así, puede encontrarse cierto descontento y falta de armonía entre los actores que hacen vida dentro de las instituciones educacionales, influyendo en el comportamiento cotidiano, el desempeño y la productividad del personal. Esto además, limita el desarrollo de las actividades organizacionales y la toma de decisiones por parte del personal docente, al no sentirse motivados a asumir responsabilidades que vayan más allá de las actividades docentes que deben cumplirse.

A esta situación no escapan las instituciones educativas que se ubican geográficamente en el estado Cojedes, más específicamente

aquellas que integran el municipio Girardot, en las cuales se evidencian interferencias y debilidades comunicativas entre el personal directivo, administrativo y docente, lo que afecta de manera alarmante el desempeño de la labor educativa, y por consecuencia, al alumnado que allí asiste.

Tal es el caso del Liceo Nacional Bolivariano "Higinio Morales", ubicado en el Baúl, Municipio Girardot del Estado Cojedes. Se trata de un plantel que labora en dos turnos; en la mañana, se ubican los estudiantes de I nivel (1ro, 2do, 3er año), y en tarde los estudiantes del II nivel (4to, y 5to año). Ambos turnos cuentan con dos coordinadores docentes, y dos coordinadores del departamento de evaluación. Adicionalmente, el liceo posee las figuras del subdirector y Director; el subdirector solo labora en el turno de la tarde, mientras que el Director asiste a sus labores en el turno de la mañana y en algunas ocasiones permanece en el horario de la tarde.

Es así como, en el devenir laboral de la institución se ha evidenciado una comunicación debilitada entre el equipo directivo y el personal docente, entre quienes los lineamientos, informaciones, directrices y decisiones, no cumplen con el flujo comunicativo regular, pues no llegan completamente y de manera eficiente a todo el personal de la organización escolar. Esto crea tensas relaciones entre colegas y personal directivo, respuestas descorteses y hasta falta de interacción y comunicación personal, lo que produce situaciones problemáticas y conflictivas generantes de apatía y barreras obstaculizantes de la comunicación dentro de la estructura del plantel.

Además de lo anterior, existen informaciones que en múltiples oportunidades, son suministradas de manera directa al equipo gerencial de la institución, sin hacer de su conocimiento al resto del personal, provocando en los docentes molestias y descontento en el desenvolvimiento normal del desarrollo de sus funciones en las diferentes

áreas académicas en el cual este asignado. Esto ha ocasionado poca efectividad y asertividad comunicativa, con presencia de confusiones y discrepancias en las informaciones relacionadas con las actividades que se llevan a cabo en la institución. De esta forma, se han creado barreras y conflictos en la interacción comunicacional dentro de la organización, lo que induce en el personal una sensación de exclusión y poca valoración dentro del plantel.

Debido a lo planteado, surge la necesidad de indagar si los conflictos evidenciados, tienen origen en deficiencias de la comunicación y si esto afecta directamente el clima organizacional de la institución. Por tal razón, surgen las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo es la situación actual del clima organizacional en el L.N.B. “Higinio Morales”?
- ✓ ¿Cuál es el estilo comunicativo dentro del L.N.B “Higinio Morales”?
- ✓ ¿Cuál es la importancia que representa de la comunicación eficaz en el clima organizacional del L.N.B. “Higinio Morales”?

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Comunicación Eficaz como base del Clima Organizacional entre el equipo directivo y el personal docente del L.N.B. “Higinio Morales”

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar la situación actual del clima organizacional que prevalece en el L.N.B “Higinio Morales”
- ✓ Determinar el estilo comunicativo existente dentro de la institución.
- ✓ Indagar acerca de la importancia de la comunicación eficaz en el clima organizacional del L.N.B “Higinio Morales”

## **JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones requieren de eficiencia y eficacia de sus miembros para llevar a feliz término el fin que persiga la organización, en el ámbito educativo la eficiencia y eficacia de sus miembros son esenciales para lograr el proceso educativo, para llevar a cabo este fin forma parte fundamental la comunicación.

De tal manera la comunicación es una esencia del ser humano, es decir se nace con la capacidad de efectuarla, el hacerlo de forma incorrecta o no utilizando correctamente los canales establecidos puede originar interferencias en el proceso comunicacional de los seres humanos, en las instituciones educativas la comunicación deficiente puede provocar rupturas en la fluidez del proceso educativo.

Es por ello que, el principal aporte del presente trabajo de investigación es identificar si existe deficiencia en la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente del L.N.B “Higinio Morales”, y si esto afecta el clima organizacional de la institución. Los resultados obtenidos de esta investigación pueden permitir prevenir, de manera significativa, la generación de situaciones conflictivas y desinformación en el personal docente de la institución, para lograr un ambiente armónico dentro de la misma y con todo el personal que en ella labora.

También, permite demostrar que la comunicación es el medio que por excelencia, permite mantener informado a todo el personal docente con el fin de evitar que se propicie un clima hostil en la institución, así como también poniendo en evidencia la importancia que tiene la comunicación constante, eficiente y eficaz por parte del equipo directivo y el personal docente de la institución.

Adicionalmente, representa un valioso insumo para la organización escolar del L.N.B “Higinio Morales”, pues permite observar la realidad de

la institución desde la perspectiva de la gerencia educativa, buscando así mejorar el desempeño de su personal y la optimización de los procesos allí desarrollados.

Finalmente, se trata de un positivo aporte a la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, por ser un tópico fundamental dentro del currículo académico del programa, lo cual servirá de apoyo a futuros estudiosos de la línea de investigación Procesos Gerenciales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ANTECEDENTES**

La comunicación es esencial para lograr el fortalecimiento del desempeño laboral de la organización educativa, por consiguiente se considera un aspecto fundamental e influyente en el clima organizacional. Por tal razón, a continuación se presentan estudios que anteceden a la problemática de comunicación y su influencia en el clima organizacional en las instituciones educativas.

Inicialmente Alvarado (2007), realizó un trabajo de investigación titulado Clima y Comunicación Organizacional en el Sector Educativo, en el caso del instituto tecnológico de los “Monchis”, y tuvo como objetivo analizar el clima y la comunicación organizacional del instituto tecnológico de los Monchis.

En relación al diseño metodológico, fue un estudio de caso como estrategia, ubicándose además en el paradigma cualitativo. Para la recolección de los datos, se basó en un principio con la técnica de la observación, registro de conversaciones, tanto verbales como no verbales. Se realizó una entrevista semiestructurada al cuerpo directivo, administrativo, personal de apoyo y asistencia a la educación, para posteriormente llevar un control de la información recabada mediante un diario de campo.

Los resultados obtenidos demostraron que existe, a pesar de algunos rasgos de debilidad en el flujo comunicativo, en general existe una comunicación organizacional positiva entre sus miembros. De esta manera se puede constatar la similitud que existe entre este trabajo realizado y la presente investigación, ya que reafirma la importancia que existe entre la comunicación en los procesos gerenciales, el cual es el objeto de estudio de esta investigación.

Además de lo anterior, Sánchez y Hernández (2007), realizaron una investigación titulada La Comunicación del Gerente Educativo y el desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica, realizada en la Universidad Rafael Beloso Chacín, bajo la modalidad de estudio descriptivo correlacional, apoyada en una investigación de campo asociativa (con dos poblaciones diferentes, 21 directivos de la III Etapa, y 333 docentes pertenecientes a las instituciones públicas del Municipio escolar N°5). El diseño fue de tipo no experimental transversal, y buscó asociar la comunicación del gerente educativo y el desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica del Municipio Escolar Número 5 de Maracaibo Estado Zulia.

El trabajo se desarrolló con directivos y docentes, estableciendo una muestra estratificada de 181 sujetos docentes, y una población total de 21 sujetos directivos; los resultados obtenidos de la aplicación de dos cuestionarios, uno dirigido a los directivos y otros a los docentes, tomaron en cuenta los indicadores: direccionalidad de la comunicación, canales, tipos y barreras de la comunicación. Ellos evidenciaron la asociación entre las variables, es decir, que existe una estrecha relación entre la comunicación del personal directivo con el desempeño docente efectivo.

Entre las conclusiones de la investigación, se señala que la comunicación a nivel directivo es de vital importancia dentro de la organización por cuanto permite expresar las ideas con claridad, utilizando diferentes canales y atendiendo a los diferentes planteamientos, estableciendo alternativas que influyan en los miembros de la institución y en el resto de la comunidad educativa, para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Puede de esta forma observarse, lo significativa que resulta esta investigación al presente estudio, por cuando aporta elementos significativos relacionados con los aspectos teóricos y metodológicos, de la variable comunicación y sus efectos en el clima organizacional.

Asimismo, el trabajo investigativo de Herrera (2007), titulado La Comunicación en la Gestión Gerencial de la Unidad Educativa Bolivariana “José Gregorio Ponce Bello”, tuvo como propósito analizar la comunicación en la gestión gerencial. El autor partió de un diagnóstico aplicado al personal docente y directivo sobre el manejo del proceso comunicacional.

El diseño metodológico estuvo enmarcado en un estudio descriptivo, basado en investigación de campo, la muestra se conformó por 3 directivos y 87 docentes, los datos se recolectaron aplicando un instrumento tipo encuesta en la modalidad de cuestionario, los resultados fueron analizados y determinaron que existe un modelo comunicacional rígido, poco fluido, no se da la fase de realimentación, por lo cual no se favorece la integración, ni la unificación de criterios entre los actores educativos involucrados, aunque se destaca una actitud favorable para el trabajo en equipo, así como el elevado nivel de compromiso por parte de los docentes en la labor que realiza, se recomendó atender estos aspectos, a través de la reflexión en todo el personal de la institución.

Ante estos resultados se puede expresar que existe una relación con el tema de estudio ya que percibe la importancia de la comunicación en la gestión gerencial en el cual es objeto de estudio de esta investigación.

Adicionalmente, Cortez (2008), presento un trabajo de investigación, que fue titulado La Función de la Comunicación Organizacional en la Pedagogía; el mismo presentó como objetivo analizar y visualizar la existencia e importancia de la comunicación en los procesos gerenciales.

Para llevar a cabo tal fin, se utilizó como muestra de estudio al total de la población conformada por 20 docentes; para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de varias alternativas de respuestas. Los

resultados obtenidos fueron analizados y se pudo indagar acerca de la función y la importancia de la comunicación organizacional en el campo de la pedagogía.

De esta manera se resalta la similitud que existe entre el trabajo presentado y esta investigación, ya que pone en evidencia lo resaltante que es la comunicación organizacional, como objeto de estudio.

En este mismo orden de ideas, Córcega y Subero (2009), realizaron un trabajo con el propósito de analizar los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná - Estado Sucre, durante el lapso 2007-2008. Los autores partieron de la premisa que en el clima organizacional de algunos centros educativos, están implicadas las percepciones que los trabajadores de una determinada institución, y son mantenidas por un conjunto de factores. Para esto, en el desarrollo del estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”; que incluía 30 ítems que hacían referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; sin embargo la relación existente entre el directivo y los subordinados es negativa, por lo que el personal se encuentra desmotivado al no existir un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones permitieron elaborar

recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa.

La relevancia de este trabajo para la presente investigación, es el trato que se da a los factores que inciden en el clima organizacional, siendo uno de ellos la comunicación entre el directivo y el personal docente y administrativo, lo que constituye un aspecto importante para los procesos que se efectúan dentro de la organización, y que incide en el desempeño armónico del personal.

También, se ha considerado el estudio desarrollado por Viloria (2010), que tuvo como título La Comunicación como Herramienta Gerencial en el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Manuel Antonio Malpica”. Se trató de una investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental. Su población estuvo conformada por 100 docentes de aula, y su muestra por 30 de esos docentes, cuya selección fue aleatoria. El instrumento para la recolección de información fue un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas policotómicas de tres alternativas: siempre, a veces y nunca. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva.

Las conclusiones evidenciaron la existencia de un proceso comunicacional inadecuado entre el persona, lo que afecta directamente el comportamiento organizacional del plantel, con poca atención a la veracidad de la información transmitida y muchos obstáculos que impiden la comunicación, sin unidad de criterios en la planificación y el desarrollo de las actividades, lo que trae como consecuencia el deterioro del comportamiento y la productividad escolar. En función de esto, se recomienda ejecutar acciones y estrategias gerenciales que fomenten y creen un proceso comunicativo más claro, transparente y efectivo.

Se observa que esta investigación aporta elementos significativos al presente estudio, por cuanto se analiza la comunicación como

herramienta y punto focal del desarrollo y el éxito organizacional de una institución educativa.

Por su parte, De las Heras (2011), en su investigación denominada Competencia Comunicativa del Gerente Educativo para el Manejo de conflictos en la U.E “Olga Bayonés de Rodríguez”, tuvo como propósito determinar las competencias comunicativas que posee el gerente educativo para el manejo de conflictos de dicha institución, la misma se fundamenta en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, la muestra fue el total de docentes es decir 42, así pues la muestra fue de tipo censal, el instrumento utilizado fue el cuestionario conformado por 35 ítems con tres alternativas policotómicas: siempre, algunas veces y nunca.

Los resultados permitieron concluir que el gerente educativo posee en términos generales, competencia comunicativa para manejar los conflictos, no obstante debe mejorar la habilidad de escucha activa y desarrollar mayor empatía en el personal.

Por lo anterior, este antecedente es significativo a la investigación ya que pone en relevancia la importancia de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente, para permitir las mejoras en las habilidades de escucha activa y de comunicación en el personal.

Asimismo, Librero (2011), realizó un trabajo de investigación que se tituló incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa de los Valles de Cauca, la misma tuvo como propósito mostrar la relación mostrar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral, metodológicamente esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, se realizó en la ciudad de la Palmira, tomando como fuente primaria la

información la institución educativa Cárdenas Centro, con la participación de cincuenta por ciento de los servidores públicos.

Con los resultados obtenidos en el cuestionario de preguntas abiertas se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos y servidores públicos. Por consiguiente, esta investigación tiene concordancia con este trabajo debido a que enmarca la influencia que posee el clima organizacional sobre el bienestar de los miembros de la organización, ya que con este trabajo se pretende develar la comunicación como base del clima organizacional

En el mismo orden de ideas, se encuentra Henríquez (2011), en la investigación que llevo por nombre El Clima Organizacional y la Comunicación entre el Personal Directivo y Docente del L.N.B “Aguirre”, cuyo objeto de estudio fue analizar el clima organizacional y la comunicación entre el personal Directivo y Docente. Las bases teóricas se sustentaron en las teorías del clima organizacional y la comunicación, respondió a una investigación descriptiva con diseño de campo, la población estuvo conformada por 12 docentes, y la muestra de tipo censo, la información se recolecto a través de un cuestionario policotómico de respuestas cerradas: siempre, algunas veces, nunca.

En atención a los resultados obtenidos, se determinó la no existencia de un tipo de clima organizacional definido, sino que coexisten todos de acuerdo a las situación que se esté viviendo en el contexto educativo y la forma cómo actúa este gerente en cada situación particular, por lo que se recomienda que los directivos desarrollen y mantengan un eficaz sistema de comunicación puesto que el papel fundamental que el director proporcione a los docentes la información de manera objetiva y adecuada mediante estrategias comunicativas eficientes.

Se observa pues, una relación significativa con el tema de estudio y que destaca la influencia de la comunicación y la importancia del clima

organizacional entre el personal directivo y docente el cual es objeto de estudio de esta investigación.

Igualmente, Ávila (2012), en su propuesta titulada Estrategias de Comunicación Efectiva para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal Directivo y Docente de la U.E “Modulo Rural Belén”, tuvo como propósito proponer estrategias de comunicación efectiva para fortalecer el desempeño laboral del personal Directivo y Docente de la institución. El estudio fue sustentado en las teorías de las relaciones humanas de Mayo, teorías de la motivación de Maslow y teorías de los dos factores de Herzberg.

Metodológicamente, se ubicó como un proyecto factible, enmarcado en un diseño de campo, cuya muestra fue de tipo estratificada, la cual estuvo constituida por 23 docentes y 7 directivos, siendo esta una muestra representativa y porcentual de la población. El instrumento utilizado, fue de tipo cuestionario, con preguntas cerradas de dos alternativas Si y No. Por consiguiente, los resultados obtenidos describieron el proceso comunicacional de los actos educativos de mencionada institución, determinaron 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 institución.

De acuerdo al tema de investigación y los resultados obtenidos, se puede constatar la similitud de este antecedente con el presente trabajo de investigación en cuanto señala la importancia de la comunicación efectiva en el desempeño laboral de las organizaciones educativas, el cual ayuda a fortalecer las relaciones personales entre los Directivos y Docentes de la institución.

De igual manera, Ortega (2012), efectuó un trabajo de investigación denominado La Comunicación como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa YMCA “Don

Teodoro Gubaira”, el objetivo de la investigación fue analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional en la mencionada institución. Se realizó una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. La población estuvo conformada por toda la comunidad de docentes que integran la unidad educativa, siendo un total de 110 docentes entre directivos y profesores.

Los datos se recolectaron a través de la observación directa y el cuestionario tipo Lickert como alternativa de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, constituido por 21 ítems. La validez aplicada al mismo fue de juicio de expertos, dando como confiabilidad de 0,95 según el análisis de alfa de Cronbach. Los datos se analizaron a través de tabla de gráficos. Los resultados demostraron que en la institución existen fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma. En conclusión el director debe aplicar diferentes técnicas y medios que permitan reorganizar el proceso comunicativo en la institución, de manera de evitar las barreras al momento de transmitir la información.

De acuerdo al trabajo de investigación presentado la concordancia que posee con la presente investigación se resalta en la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial para lograr un clima organizacional positivo, de acuerdo a la actual investigación el cual también se enfatiza en la importancia de la comunicación y su influencia en el clima organizacional.

Igualmente, vale mencionar el estudio desarrollado por Romero (2012), denominado Proceso Comunicacional en la Gestión del Personal Directivo del Liceo Bolivariano “Agustín Armario”, que tuvo como propósito evaluar el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo de esta institución. Estuvo enmarcado en la modalidad de diseño de campo con nivel descriptivo, apoyado en una investigación de campo y documental, respaldado por las teorías comunicacionales de Shannon y

Habermas. La población estuvo conformada por 123 docentes pertenecientes al Liceo Bolivariano Agustín Armario.

Para la recolección de datos, se utilizaron la observación directa y una encuesta, la cual fue de carácter policotómica, con cinco alternativas de respuesta, lo 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; de igual forma la validez de los instrumentos estuvo sometida a 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 seleccionada de 37 docentes, los cuales confirmaron la necesidad objeto de estudio.

Se obtuvo como conclusión 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.

De esta manera la relación que guarda el mencionado trabajo con la investigación que se está realizando, radica en resaltar lo indispensable que resulta el proceso comunicacional en el personal directivo, por consiguiente se evidencia lo resaltante de la comunicación en el personal directivo por el cual es objeto de estudio de este trabajo de investigación

Finalmente, y en secuencia con lo anterior, Aguilarte, Calcurián y Rodríguez (2013), presentan un trabajo investigativo denominado La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes, en donde los autores buscaron presentar una propuesta para mejorar las relaciones entre docentes y alumnos del 6to grado, dentro de una institución en la que se evidencian ciertas barreras comunicacionales que afectan el desarrollo educativo del alumnado. Dicha propuesta está conformada por un módulo instruccional que permitió aplicar correctivos a dicha problemática.

El estudio quedó sustentado en las teorías Humanista de Rogers, del Aprendizaje Social de Bandura, del Aprendizaje Significativo de Ausubos, el Neoconductismo de Skinner y de la Comunicación de Schramm. Se trató de una investigación de campo, que analizó e interpretó los datos obtenidos, y su nivel fue descriptivo, por cuanto detalló los acontecimientos. Los datos se obtuvieron desde una muestra de 30 alumnos, a través de la aplicación de la observación directa, una lista de cotejo y un cuestionario.

La información recolectada permitió constatar que, tanto los docentes como los alumnos estaban en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales, las cuales serían orientadas por el docente. De esta forma, se observa la concordancia de este antecedente con el presente trabajo de investigación, por cuanto destaca el papel preponderante del proceso comunicativo dentro de las organizaciones educativas.

## **BASES TEORICAS**

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional representa el conjunto de elementos inherentes al ambiente de las organizaciones; está relacionado con la naturaleza dinámica de los procesos interpersonales, las relaciones laborales y sus efectos en la organización como conglomerado social e institucional. A través de él puede ser percibida la realidad de una organización, desde su cotidianidad hasta los estados de contingencia que pudiera demandar la adecuación de los miembros, de las acciones y de los procesos de éste, según necesidades planteadas.

En tales términos, se asume la definición dada por Goncalvez (citado por Herrera 2007), pues “el clima organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p.264).

Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga en la organización, de allí que el clima organizacional refleje los factores y estructuras entre las características personales y organizacionales. Por lo tanto, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización.

Se entiende así que, el clima organizacional influye positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores; un ambiente laboral ameno, con una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia y compromiso con el trabajo a desarrollar, impulsará la calidad, la productividad y el mejor desempeño de todos los actores que hacen vida en la organización.

Al respecto, Méndez (2006), establece que las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional, surgen de variedad de factores relacionados con el liderazgo y la dirección, el sistema formal y la estructura de la organización, y aspectos económicos, que inciden en el comportamiento en el trabajo.

#### Estructura:

Se trata de la forma en que dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Este aspecto tiene relación directa con la estructura organizacional, lo que afecta el flujo de las comunicaciones; dependiendo de esto, se hace necesario el establecimiento de normas, reglas, políticas y procedimientos, que faciliten o dificulten el desarrollo de las actividades

dentro de la organización. Su resultado dependerá de la visualización y control sobre el ambiente laboral.

#### Responsabilidad:

Este aspecto va ligado directamente a la autonomía en la ejecución de la actividad a realizar, y guarda estrecha relación con el tipo de supervisión ejercida sobre las tareas asignadas a los trabajadores, independientemente del cargo que ocupen o el oficio que realicen; si se desarrolla una actividad de manera placentera, la labor siempre será importante y aportará beneficios a la organización.

#### Recompensa:

Se trata de la retribución recibida a cambio del esfuerzo y la dedicación, para la obtención de buenos resultados en la realización del trabajo. Un salario justo y apropiado a la actividad desarrollada, constituyen un incentivo primario dentro de una relación laboral. Sin embargo, a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio deseado, los trabajadores reclamarán siempre un reconocimiento adicional.

#### Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

#### Relaciones:

Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación con sustento en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo con los límites precisos sin llegar a ser excesivos ni dar lugar al estrés, acoso laboral u otros inconvenientes laborales.

### Cooperación:

Está relacionada con el apoyo oportuno, el nacimiento y mantenimiento del espíritu de trabajo en equipo, con la finalidad de lograr los objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos organizacionales.

### Estándares:

Se establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento; en la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo del modo en que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los actores organizacionales percibirán estos, con sentido de justicia y equidad.

### Conflicto:

Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Esto bien podría ser generado por motivos diferentes, tales como el trabajo o lo social, y podrá darse entre empleados de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

### Identidad:

También conocida como sentido de pertenencia, se refiere al orgullo de pertenecer a la organización, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Tal como se ha observado, cada uno de los aspectos anteriores, produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual, y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

## **Percepción del Clima Organizacional**

La percepción es definida por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), como la sensación interior proveniente de una impresión material hecha a través de los sentidos, y que es diferente en cada uno de los actores organizacionales. La forma como se percibe cada elemento que conforma el clima organizacional, produce en los individuos una variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que se refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por tanto, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, relaciones y experiencias que cada miembro tenga con la organización, determinando además las creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la organización.

Es así como, la generación de un adecuado clima organizacional está influido directamente por la calidad del liderazgo, la motivación, la formación de equipos interdisciplinarios y la comunicación, como eje fundamental en las relaciones.

Un clima organizacional positivo, es esencial en la disminución de conflictos internos, despertando un gran compromiso con la organización. Por el contrario, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos planteados, y por ende, un mal ambiente laboral que afectará la satisfacción de los trabajadores, con un aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, entre otras cosas.

Considerando todo lo anterior, es primordial que las organizaciones aprovechen las consecuencias favorables generadas por un excelente

clima organizacional. Ello estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc. Por esto, de acuerdo a Méndez (2006), el clima organizacional resulta ser uno de los aspectos más complejos, a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

### **Medición del Clima Organizacional**

Las organizaciones requieren mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, la motivación del personal y los resultados esperados en sus actividades del día a día. En efecto, es de suma importancia que pueda conocerse la calidad de ambiente laboral para lograr los resultados esperados en desempeño organizacional. Esta calificación permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas laborales tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

De esta manera, según Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), la medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa. Generalmente estas encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, los resultados esperados por la empresa, y las actuaciones de los trabajadores.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de

acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemáticas o que pudieran ser causantes de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

### **Influencias del Clima Organizacional**

El conocimiento del clima organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios en las actitudes y conductas de los miembros. Por tal razón, Gorrochotegui (citado por Henríquez 2011), sostiene que la cultura de una organización es parte de una realidad muy ligada al liderazgo; a cómo los líderes configuran, implantan y transmiten una cultura.

Asimismo, Isaacs (citado por Herrera 2007), señala que la cultura de una organización no se refiere sólo a los aspectos estructurales, sino a la manera de vivir estos principios en la vida diaria del centro. Así, se puede hablar de tres ámbitos a considerar dentro de la organización.

- En los artefactos u objetos visibles, considerados tradicionales en la organización.
- En los procedimientos no tipificados y que correspondan a preferencias establecidas como consecuencia de la experiencia: por ejemplo, resolver problemas disciplinarios sin necesidad de recurrir a los procedimientos establecidos en ello.
- En los valores sustanciales que reflejan comisiones profundas sobre la naturaleza humana, sobre el concepto de educación, sobre el sentido del trabajo y sobre las relaciones con las personas que dirigen al centro y que luego son compartidos con los demás; valores de los cuales algunos se pueden encontrar en el ideario del centro y otros se aprenden como consecuencia de la vida diaria.

En este sentido, se refleja la importancia de clima organizacional en los miembros que conforman la misma, como factor determinante que pone de manifiesto la situación comunicativa, estructurada y cultural que tiene la organización; de tal forma, cabe destacar que en el ambiente educativo, el clima organizacional también es evidencia clara de la cultura de la misma.

### **Clima Organizacional Educativo**

A nivel gerencial, se habla de una organización que aprende cuando ésta facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma en sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización (Gairin, citado por Henríquez, 2011). Por tanto, el desarrollo de la organización se basa en las personas y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer en la institución educativa en la que trabaja.

Al respecto, Bolívar (citado por Goncalvez 2012), señala que el clima de trabajo en las organizaciones que educan, comparte las estrategias de innovación y mejora de estos centros escolares, con un conjunto de principios, tales como:

- Visión sistemática del cambio
- Relevancia de la autoevaluación como base del proceso que mejora.
- Importancia de crear normas de mejora continua
- Trabajar de modo conjunto
- Aprender en el proceso de trabajo
- Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones

Más específicamente, desde el ámbito educativo:

- El centro educativo es la unidad del cambio
- El cambio como aprendizaje

- El foco del cambio son las condiciones interna del centro educativo
- La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna
- El objetivo de las estrategias de cambio es el desarrollo profesional del profesorado en sus contextos de trabajo
- Cumplir con las metas educativas más eficientes.

Estas aportaciones muestran cómo incide el clima organizacional en un modelo basado en principios de organizaciones educativas. De esto, se podría afirmar que se trata de un elemento determinante; así lo manifiesta Gairin (citado por Henríquez 2011), cuando define a una organización educativa como aquella donde existe un clima y los procesos permiten que todos sus miembros aprendan conscientemente.

De esta forma, se observa la importancia de lo referente al clima organizacional para la presente investigación, toda vez que el ambiente de trabajo es un aspecto altamente influenciante en el desempeño de los actores que hacen vida en cualquier institución educativa, y que permite desarrollar la eficiencia y la efectividad de las actividades que allí se desarrollan, a través de la ayuda mutua y un óptimo flujo comunicativo.

### **La Comunicación Eficaz**

Todo organismo vivo tiene la necesidad de comunicarse, pues es un proceso esencial desde que el ser vivo nace hasta su muerte. Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes; se relacionan continuamente con otras personas o con el ambiente. Según Ribeiro (2005), “la comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física” (p.27). Por tanto, el proceso comunicativo es un elemento primordial en el desarrollo del hombre, como ser social, siendo la base de toda relación humana.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (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.

A partir de lo anterior, es importante resaltar que el proceso comunicativo está muy relacionado con el conocimiento que tienen los individuos de sí mismos y del ambiente que los rodea. Este, tiende a ser muy subjetivo, y dependiendo del sistema cognitivo de las personas involucradas en la comunicación, un mismo objeto o situación pueden adquirir significados diferentes. Es por ello que en este proceso puede existir la disonancia, situación que ocurre cuando el mensaje percibido por el receptor es diferente al mensaje transmitido por el emisor.

En este mismo orden de ideas, Robbins (2008), señala que “para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse; va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra” (p.384).

En resumen, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- Emisor: Es quien emite el mensaje.

- Mensaje: Es lo que se quiere transmitir a una o varias personas esta pasa entre una fuente.
- Receptor: Es quien recibe el mensaje.
- Medio: Es por donde se transmite el mensaje.

De acuerdo a Fonseca (citado por Escobar, 2013), estos elementos pueden ser variables, pues los mensajes viajan a través de diversos canales y medios, al igual que la manera en que se unen, se relacionan y cambian, de acuerdo a la socialización o el marco referencial del individuo, quien le atribuirá significados propios a las palabras, signos, señales o símbolos, de acuerdo al contexto o situación social en que se encuentre al momento de comunicarse.

En tal dinámica, dichos elementos intervienen a la vez en interacción constante e irrepitable en el tiempo, pues todos influyen y afectan el significado del mensaje o la identificación del emisor y el receptor, por lo que todos estos componentes son igualmente importantes para el proceso comunicativo, y ninguno debe excluirse de su análisis.

Así, la comunicación ocurre en el diario transcurrir de los individuos, en su interacción social y laboral. Este proceso se adaptará al contexto y los sujetos intervinientes, así como al momento en el que ocurra, y es necesario para mantener el hilo informativo y la satisfacción, a través de una comunicación eficaz. Esta permite proporcionar orientaciones claras y agentes de retroalimentación que alientan la expresión de pensamientos, sugerencias e inquietudes propias.

Para Torrecilla (2009), la comunicación eficaz es el proceso preciso que forma mensajes para ser enviados y completamente entendidos por los destinatarios; por ello, requiere que las acciones verbales (palabras) y no verbales (lenguaje corporal, gestos y acciones), estén de acuerdo entre sí. Si un gerente verbalmente indica que está interesado en las

sugerencias de sus subalternos, pero no propicia una oportunidad para que ellos expresen sus pensamientos, los mensajes se contradicen entre sí, lo que lleva a la confusión y frustración personal y laboral.

El propósito de la comunicación eficaz a nivel organizacional, es proporcionar objetivos claros, herramientas para el logro de esos objetivos, y un plan de acción a seguir. De esta manera, proporcionar una orientación clara, aumenta la satisfacción del empleado, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente y de la organización en sí. También crea una fuerte cultura corporativa, en la que los subalternos confían en el liderazgo y se sienten tomados en cuenta; si el liderazgo se comunica efectivamente a los empleados con ciertas metas y expectativas, estos serán capaces de lograr las metas con sentido de realización. Por tanto, una comunicación realmente efectiva a nivel de toda la organización, proporciona propósito y recompensa cuando el objetivo se ha cumplido (Sánchez y Vecchio, 2009).

Para lograr esta buena comunicación, deben considerarse una serie de factores, que deben cumplirse como requisitos imprescindibles. Según Torrecilla (ob. cit.), estos son:

- Claridad: los mensajes deben ser claros, fácilmente decodificables e inequívocos.
- Precisión: la información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa.
- Objetividad: la información transmitida por el emitidos debe ser veraz, auténtica, lo más imparcial posible.
- Oportuno: el mensaje debe transmitirse en el momento preciso, aquel en el cual surge el efecto adecuado para el fin que se desea conseguir.

- Interesante: el mensaje ha de ser atractivo para el receptor, consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación del mismo.

Al cumplirse estas premisas, es posible alcanzar el éxito y la productividad de cualquier organización, asegurando que los objetivos se van cumpliendo en la medida de la capacidad de los empleados, a través de una comunicación sólida entre todos los involucrados. Transpolado al área educativa, esto se produce en tres niveles; inicialmente, el nivel superior, representado por el tren directivo, siempre debe hacer que sus expectativas sean claras, pues cuanto más específica resulte en su comunicación, más probabilidades existirán de que el trabajo desarrollado sea el que realmente necesita la institución educativa.

En segundo lugar, es fundamental que la gestión sea realmente transparente; al mantener a los docentes, administrativos y obreros en el circuito de lo que sucede en la organización escolar en su conjunto, el directivo tendrá la capacidad de mantener a su personal con confianza en el trabajo y leales a los objetivos planteados en su conjunto. Por último, la comunicación eficaz entre los actores organizacionales, ayudará a abordar las preocupaciones que puedan tener el cuerpo docente, permitiéndole al tren directivo aclarar dudas, tranquilizar a su personal, y colaborar con soluciones factibles a posibles problemáticas surgidas durante el desempeño de sus funciones.

## **Clasificación de la Comunicación**

### **Comunicación Oral**

De acuerdo a Fonseca (2005), “las habilidades de comunicación oral son habilidades de pensamiento para idear, seleccionar y organizar un lenguaje con la finalidad de producir mensajes comprensibles y

coherentes” (p. 53). Se trata de potencialidades que generan acciones o conductas en el transcurrir de múltiples situaciones comunicacionales.

Para Robbins y Judge (2013), en las organizaciones “el medio de comunicación principal de envío de mensajes, es la comunicación oral; discursos, análisis, persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral” (p.355). Es por ello que, el gerente educativo debe poseer la habilidad de transmitir mensajes claros y convincentes para que el receptor entienda con claridad el mensaje que se desea transmitir aprovechando las características de la comunicación oral como lo es de persona a persona.

Así pues, se trata del uso de las palabras para la interacción, el lenguaje propiamente expresado, sustentado por sus componentes: emisor, receptor, mensaje, canal, código y contexto. De acuerdo a Fonseca (2011), la comunicación oral:

- Utiliza el canal auditivo
- Se capta por medio de la percepción
- Es espontánea y se puede retractar
- Es efímera
- Permite la interacción y retroalimentación
- Utiliza soportes verbales y no verbales
- Posee sintaxis diversa, muy elaborada o no
- Es posible escribirla
- Es lineal, es decir, no se pueden decir o leer dos letras al mismo tiempo

Con ello, la comunicación permite expresar emociones y sentimientos, ideas u opiniones. Es un instrumento básico para satisfacer necesidades y obtener información.

Al respecto, Amelio (citado por Maxwell, 2007), considera que desarrollar diferentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo; por ello, el líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje. Igualmente, Fernández (2009) plantea que “hablar con exactitud, representa una habilidad necesaria en ejercicio de las funciones de mando” (p.175).

Por consiguiente, la habilidad que posee el gerente educativo para comunicarse con los miembros de la organización es esencial para el desenvolvimiento de la misma, ya que con esta característica se influye en el logro del estímulo y entusiasmo en los miembros de la organización, catalogándose al gerente como una persona que representa funciones de liderazgo.

### **Comunicación No Verbal**

Para Hellriegel y Slocum (2009), la comunicación no verbal “incluye el proceso de enviar mensajes *sin palabras*, por medio de expresiones faciales, gestos, posturas, tono de voz, arreglo personal, vestimenta, colores y uso del espacio” (p.243). Puede entenderse que, se trata de aquella percibida a través de los sentidos, incluyendo todo tipo de conducta humana, consciente e inconsciente, que puede interpretarse como portadora de información. Es por ello que, además de apoyar a la comunicación verbal, los mensajes no verbales expresan sentimientos, emociones, relaciones interpersonales, e incluso valores personales y culturales.

Así bien, el contexto sociocultural interviene en la comunicación no verbal, haciendo que un mismo mensaje se expresa de formas diferentes

según la cultura a la que pertenece el interlocutor. Por esto, la interpretación del lenguaje no verbal también difiere según el entorno y hasta el momento en que se da.

Por tanto, desde términos más concretos, la comunicación no verbal contiene un conjunto de signos (movimientos, olores, y expresiones del rostro), mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que se expresa, tanto voluntaria como involuntariamente, es decir, todo lo que hace referencia al "cómo se dicen las cosas".

De acuerdo a Novo, Martínez y Sánchez (2008), esta comunicación posee algunos componentes, que la convierten en el proceso complejo que es.

### El Paralenguaje

Se trata del conjunto de características y cualidades no verbales de la voz, tales como las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos (la risa, el bostezo, el llanto, el gruñido); distorsiones e imperfecciones del habla (pausas repentinas y repeticiones y, silencios momentáneos), que se utilizan consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales, la kinésia, o la proxémica.

Estas características de la voz, diferencian a los individuos, además de algunos factores o elementos que influyen por diversos motivos, tales como el timbre, intensidad o volumen de la voz, y la velocidad, tono, campo entonativo, duración silábica y ritmo. Asimismo, existen influencias de tipo biológicas, psicológicas, fisiológicas, socioculturales y ocupacionales.

## La Proxémica

Es el estudio de la forma en que las personas utilizan el espacio (personal y/osocial) para comunicarse, es decir, el aspecto físico del lugar o la distancia para hablar. Para Hall (citado por Gómez, 2012), todos los seres vivos tienen un territorio o espacio apropiado a su estructura específica y a su modo de vida; en el caso del hombre, este se diversifica a causa de las variaciones de la organización cultural de cada sociedad. Por eso, se distingue en todo hombre un espacio de la organización fija (determinado por el modo social de satisfacer necesidades materiales, como comer, beber y dormir), un espacio de organización semifija (el determinado por el agrupamiento de individuos, como ocurre en las salas de espera, en las terrazas de los cafés, etc.) y un espacio "informal" que comprende las distancias que se viven inconscientemente con los demás:

a) Distancia Íntima: espacio menor de un metro (entre 15 cm a 50 cm), se define por la percepción del calor, del olor y de la respiración del cuerpo de otra persona (la distancia del acto sexual y de la lucha). Es la más importante y es la que una persona cuida como de su propiedad. Sólo se permite la entrada a los que están emocionalmente muy cerca: padres, cónyuge, hijos, amigos íntimos y parientes.

b) Distancia Personal: espacio entre los 50 cm y 75 cm, que designa la distancia fija que separa a los individuos que no tienen contacto entre sí; es una especie de caparazón que el cuerpo crea inconscientemente para aislarse de los demás. Puede decirse que es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o en la oficina y en las fiestas.

c) Distancia Social: espacio entre 1 a 2 metros y medio, que marca el límite del poder que se ejerce sobre los demás, es decir, el límite a

partir del cual la otra persona no se siente afectada por la presencia del primero; es la distancia que separa a los extraños: el carpintero que hace reparaciones en una casa, el cartero, etc.

d) Distancia Pública: espacio que va más allá de los 2 metros y medio, y que se considera impersonal; allí se ubica todo lo que está fuera del círculo en el que el individuo se encuentra directamente afectado. Esta distancia es bien conocida por los actores y los políticos.

### La Kinesia

Se trata del movimiento corporal; es la capacidad de efectuar comunicación mediante gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura entre otros. Este tipo de señales no verbales pueden ser específicas para cada individuo o generales; algunas pueden tener la intención de comunicar mientras que otras son meramente expresivas, pueden proporcionar información acerca de las emociones o por el contrario, dan a conocer rasgos de la personalidad o actitudes. El que tengan una intención u otra, dependerá de aspectos tales como el olfato, la vista, el tacto, claro está, el oído.

A partir de lo anterior, se entiende que la comunicación no verbal, permite saber, a través de los gestos, lo que otra persona está pensando en una situación determinada. De acuerdo a Alonso, Fuentes y Nuño (2008), sólo a través de la interacción de la comunicación verbal y la no verbal, se puede emitir y recibir los mensajes para poder crear un espacio de comprensión común entre los interlocutores, es decir, no se puede hablar de la comunicación no verbal de forma aislada, sino como una parte inseparable del proceso global de comunicación.

En este mismo orden de ideas, Robins y Coulter (2010), establecen los tipos más conocidos de comunicación no verbal, que son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

- El lenguaje corporal: incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que expresan un significado. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros ademanes pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, miedo, timidez, arrogancia, alegría e ira.
- La entonación verbal: es el énfasis que una persona da a las palabras o frases para transmitir un significado. Un tono vocal suave y tranquilo expresa intereses y crea un significado diferente de uno que es abrasivo y pone énfasis en decir la última palabra

Asimismo, para Daft y Marcic (2010), la comunicación no verbal transmite mensajes a través de acciones y conductas humanas, más allá de las palabras, y debe ocurrir cara a cara. Además, tiene más influencia que las palabras en las reacciones que se provocan mutuamente. En base a esto, Drucker (citado por Covey, 2006) afirma que lo más importante en la comunicación, es escuchar lo que se está diciendo. De modo que, lo que no se dice, tiene la mayoría de las veces, mayor fuerza de las palabras. Por eso, Robbins y Judge (2013), plantean que “cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, se envía otro no verbal, tanto que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental” (p.357).

Es por tanto de gran importancia para el gerente educativo, considerar que cuando se comunica, el componente no verbal tiene por común un mayor impacto, ya que el solo hecho de gesticulaciones y expresiones corporales pueden dar a entender al receptor mensajes que

no se quieren transmitir, es por ello que el gerente debe considerar de manera significativa que la expresión corporal este acorde con lo que se expresa de forma verbal.

### **Comunicación Escrita**

La comunicación escrita, es aquella que ocurre cuando el emisor y el receptor no necesariamente coinciden en el espacio y tiempo. Además, se percibe a través de la visión, pues la palabras se leen y por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizarse el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene esta. De acuerdo a Según Daft y Marcic (2010), “la comunicación escrita se utiliza cuando la comunicación es oficial y se requiere de un registro permanente” (p.488).

Se trata de un proceso holístico, en donde surge el análisis de cada una de las partes leídas, sea un texto horizontal o vertical, que implica la comprensión del lector. Esta escritura, posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues tiende a ser más cuidadoso el uso de las palabras que se plasman. Asimismo, existe la posibilidad de borrar y arreglar las faltas o ideas mal plasmadas, según lo considere el emisor. Por tal razón, son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; las pausas, interrogaciones, tildes, y comas, entre otras cosas. El soporte verbal es la escritura, las palabras; eso no implica que el texto no pueda llevar gráficos, dibujos o diseños, pero lo primordial siempre será el léxico escrito.

Además, existe la posibilidad de relectura, que el destinatario o lector revise las veces que desee el documento o escrito, pues este tipo de comunicación permanece en el tiempo, a menos que sea destruido.

Sin embargo, no existe una interacción instantánea o directa entre el emisor y el receptor.

Considerando lo anterior, se establece que organizacionalmente hablando, las formas más comunes de comunicación por escrito son los procedimientos administrativos, tales como los memorandos, informes o mensajes de correo electrónico. No obstante, la comunicación escrita requiere que el gerente posea habilidad de redacción, gramática y ortografía, y que comunique en forma clara el sentido del mensaje. En este sentido, de acuerdo a Niño (2007), es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Respeto al lector: el tiempo del lector es valioso, no debe ser desperdiciado con un memorando o correo electrónico con divagaciones o confuso que se debe leer varias veces para tratar de encontrarle sentido. El gerente debe prestar atención a su gramática y ortografía.
- Conocer el punto y ser directo: muchas personas solo se sientan y escriben sin aclarar en su mente que tratan de decir. Para escribir de forma eficaz, debe conocerse el punto central y escribirlo para respaldarlo.
- Mayor claridad y menor ostentosis: no debe utilizarse el lenguaje pretencioso o exagerado y evitar el uso de expresiones coloquiales. La meta es una buena escritura, el mensaje debe expresarse tan firme y claro como sea posible.
- Considerar una segunda opinión: cuando la comunicación sea muy importante, como un memorando al departamento o la organización, debe pedirse a alguien a quien se considere un buen escritor que lo lea antes de enviarlo.

En este sentido, para Robbins y Judge (2013), la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, faxes, correos electrónicos, mensajería instantánea, periódicos o revistas organizacionales, noticias colocadas en tableros o carteleras, boletines, o cualquier otro dispositivo que permita distribuir y transmitir información a través de las palabras o símbolos escritos.

Además de la clasificación anterior, Garduño (2012), considera otras formas de uso común.

### **Comunicación Intrapersonal**

Es la que se mantiene consigo mismo, el dialogo interno. La comunicación intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de sí mismo: acceso al universo emocional interno, a la sucesión personal de los sentimientos. Incluye la integridad personal, particularidad humana que se fortalece a través de la autoestima, la identidad. La autonomía, la humildad, la construcción de contextos estables.

### **Comunicación Interpersonal**

Se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

### **Comunicación Grupal**

Es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realiza transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.

### **Comunicación pública**

No se considera pública la comunicación cuando se celebre dentro de un ámbito estrictamente doméstico que no esté integrado o conectado a una red de difusión de cualquier tipo.

De todo lo anterior, se desprender que el único mensaje que cuenta es aquel que se entiende, sin importar si es lo que realmente se buscaba expresar. Por ello, no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que se quiere transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación se pueda asegurar que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que, un mensaje que involucre integración e interacción, es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales. Así, según establecen Llacuna y Pujol (2008), es importante considerar los siguientes aspectos:

- Claridad: la comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretenden ser, ni técnicos, ni sofisticados.
- Integración: la comunicación debe ser enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal, sino aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.

- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica, ya que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Al respecto, Guevara (2005), resalta que aunque una organización esté correctamente estructurada, si la comunicación no funciona, pueden crearse situaciones de malestar entre los miembros, lo que trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales. Es así como una comunicación eficaz armoniza y facilita los procesos administrativos, trayendo como resultado un mejor desempeño y un mejor ambiente comunicacional, que permite a los actores organizacionales utilizar las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral.

Por tanto, el proceso de comunicación ideal debe ser eficaz y eficiente; eficaz cuando el mensaje emitido es interpretado de manera igual o similar a la que se quiso transmitir, y eficiente cuando se hace buen uso de los medios utilizados para este proceso. La eficacia de la comunicación depende de su bidireccionalidad, es decir debe tener dos o más componentes, debe ir del emisor al transmisor, y viceversa.

### **Dirección del Flujo Comunicacional**

En las organizaciones, la comunicación se guía por una cadena de mando, y una de sus principales funciones es informar. Así, el personal que ocupa los niveles jerárquicos inferiores necesita saber qué están haciendo los niveles superiores y recordar regularmente las políticas, estrategias, objetivos y avances técnicos fundamentales para elevar su desempeño laboral. De igual forma, los niveles jerárquicos superiores necesitan información sobre los avances y desempeño de su personal.

Compartir información entre los renglones permite minimizar la transmisión de rumores, aumentar la seguridad, la participación y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional, según Chiavenato (citado por Ávila 2012), puede fluir hacia abajo o descendente, hacia arriba o ascendente, y en dirección horizontal:

- Comunicación Descendente o hacia abajo: son los canales más familiares en las organizaciones. Las comunicaciones descendentes se refieren a los mensajes y la información enviada desde la cima hacia los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo, en dirección descendente.
- Comunicación Ascendente o hacia arriba: es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas.
- Comunicación Horizontal: es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades organizacionales o entres éstas. Su propósito no es sólo informar, sino solicitar actividades de soporte y coordinación.

Visto esto desde la perspectiva del área educativa, en la comunicación descendente, los directivos miran hacia abajo en su nivel jerárquico, y van desde el director, el equipo directivo como coordinadores pedagógicos y de área, hasta llegar al docente o personal obrero. En el caso de la comunicación horizontal, se da en los intercambios de información entre el personal homólogo, coordinadores a coordinadores, y

de docentes a docentes. Y en la comunicación ascendente, es la comunicación que existe desde el nivel jerárquico bajo a uno superior, como de docente a coordinador, de coordinador a director y de docente a director. Así, la comunicación entre los niveles jerárquicos debe ser de tipo formal, ya que se da en el ambiente de trabajo y las informaciones que ahí se manejan son de tipo educativo.

### **Importancia de la Comunicación**

La coordinación del trabajo es imposible sin la comunicación, lo que provocaría el colapso de las organizaciones; también la cooperación se volvería imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás las necesidades y opiniones. Por lo tanto, la comunicación es de vital importancia en todas organizaciones, especialmente en las educativas, donde la relación entre el directivo y los docentes debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto.

Para ello, es necesario que se establezca una comunicación eficaz, que permita en un contexto interpersonal, expresar sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de un modo directo, firme, honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas.

De esta forma, la comunicación eficaz debe ser el centro de las relaciones interpersonales entre docente – directivo, y docente – docentes, porque les permite expresar sus sentimientos, pensamientos, deseos, defender sus derechos sin violar los de los demás, y además estar abiertos a la negociación, al diálogo y al compromiso, lo que finalmente llevará a optimizar las relaciones interpersonales que se dan en el personal que labora en los centros educativos.

Desde este punto de vista, Rivera, López y Ramírez (2011), destacan que comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos, pues de esta forma se evitan multiplicidad de

problemas que terminan en conflictos, que entorpecen la eficiencia de la organización. Si las relaciones interpersonales se desarrollan sobre rumores o suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación, el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil. La falta de escucha, el desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando lentamente la comunicación, y el grupo pierde fuerza; se convierte en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, 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 por el colectivo, esto debido a las diferentes barreras que surgen en la comunicación.

Por tanto, y en vista de lo complejo de las organizaciones educativas, es necesario un cambio de paradigma en los procesos gerenciales para hacerlos funcionales y eficientes. El gerente educativo requiere convertirse en un líder versado, creativo, innovador, que integre la diversas actividades, conjugue la comunicación entre todos los miembros de la organización educativa, capaz de tomar decisiones, hacer seguimiento del proceso y establecer práctica habilidades para optimizar el progreso de la organización educativa (Liceras, citado por Parejas, 2007).

Así, y en consideración a lo anteriormente expuesto, se evidencia la consonancia de todo lo inherente al proceso comunicativo para el presente estudio, debido a la importancia del intercambio de significados e informaciones que hacen posible la convivencia de aquellos que hacen vida dentro de cualquier organización, y por ende es factor fundamental en el establecimiento de un clima organizacional cónsono a las necesidades de cualquier institución educativa para una óptima gestión de los objetivos, metas, visión y misión de la misma.

## **TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN**

### **Teoría de la Acción comunicativa**

La teoría de la comunicación, estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información. Uno de los autores que más ha dado su aporte a esta teoría es Jürgen Habermas.

Según Habermas, (citado por De la Heras, 2011), desde la perspectiva del uso comunicativo de un lenguaje proposicionalmente articulado, los actos del habla resultan del empleo comunicativo de oraciones. Estos actos se caracterizan por tres componentes: el componente proposicional, por el cual se hace exposición o mención de estados de cosas. El componente ilocucionario, que sirve al establecimiento de relaciones interpersonales, y el componente lingüístico, por el cual se manifiesta la intervención del hablante.

Para esta teoría, el componente ilocucionario, consistente en relaciones interpersonales y normas, establece una relación, en un principio o por lo menos, entre el hablante y un oyente. Aquél propone a éste en su emisión, una pretensión de validez que el oyente puede aceptar o no. Es necesario que ambos interlocutores entiendan de la misma manera la emisión. Ello se vincula con el componente proposicional: con lo dicho. Además, tiene que existir un conocimiento compartido de las condiciones bajo las cuales puede ser aceptado como válido un enunciado. Tales condiciones vienen dadas por el contexto normativo común a los participantes de la comunicación. En función de tal contexto será aceptada la emisión, lográndose acuerdo. O bien si se rechaza, será puesta en discusión, ya que las pretensiones de validez van conectadas internamente con razones.

El comportamiento lingüístico señala que las intenciones del hablante quedan involucradas en los actos del habla como un factor de la

comunicación. En tanto está orientada al entendimiento, las pretensiones de validez puesta en juego exigen, tanto para el acuerdo como para el rechazo, autenticidad por parte del hablante. El oyente, por su parte, necesita poder fiarse de lo que oye.

Todo acto del habla puede criticarse conjuntamente bajo tres de validez diferente:

- Verdad, en relación con la preposición de existencia del contenido proposicional.
- Rectitud, en vinculación con el contexto normativo de la manifestación.
- Veracidad, con respecto a la intención del hablante.

Al analizar esta teoría, se encuentra una interesante coherencia con el presente estudio, pues la comunicación es un proceso estrechamente vinculado a la organización, cuyo funcionamiento está en una búsqueda constante de resultados positivos a necesidades y satisfacciones, convirtiendo así a la comunicación en un componente influyente desde la perspectiva de la acción estratégica global, a nivel socio – cultural, así como de los valores y representaciones simbólicas de las acciones reguladas, a través de acciones dialógicas entre los miembros de dicha organización.

### **Teoría de la Organización de Mooney**

Esta teoría de la organización, según Mooney (citado por Ávila, 2012), expresa que la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de la organización puede ser descrita como la manera correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado sobre la base de la teoría. Asimismo, se establece la escala jerárquica o de niveles de mando, de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad correspondiente.

A través de la teoría clásica, se concibe la organización como una estructura que refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización, tradicionales, rígidas y jerarquizadas, conformada por la estructura y la forma, con un comportamiento estático y limitado. Sin embargo, Mooney (ob. cit.), le confiere una perspectiva desde la asociación humana, que busca el interés común. De tal manera que, la organización busca correlacionar actividades o funciones específicas para la consecución de metas y objetivos planteados para el beneficio general.

Adicionalmente, se considera como elemento primordial la división del trabajo bien definida, pues conduce a la especialización y diferenciación de las tareas, es decir, la heterogeneidad. De acuerdo con esto, las organizaciones con mayor división del trabajo resultan ser más eficientes que las que presentan poca división. Dicha división, de acuerdo a Gutiérrez (citado por Belzunegui, y Brunet, 2010), el trabajo puede ocurrir en dos direcciones:

- Vertical, según los niveles de autoridad y responsabilidad; esta aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización.
- Horizontal, según las actividades desarrolladas; cada uno de los departamento y secciones del mismo nivel jerárquico, se encargan de una actividad específica.

Se observa así que, en una organización la agrupación de actividades se procesa en dos sentidos contrarios: las líneas divisorias son verticales, e indican los tipos o variedad de actividades; las líneas delimitadoras son horizontales, e indican los niveles de autoridad. Específicamente la división del trabajo en sentido horizontal, garantiza la homogeneidad y el equilibrio; es lo que denomina departamentalización, referida a la especialización de la organización.

Dicho de este modo, la homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad, todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso o servicio, para el mismo destinatario y el mismo lugar. Así, es imposible definir cualquier actividad en la organización sin encuadrarla en ambos sentidos, o fijar un punto en el mapa o plano sin tener en cuenta sus coordenadas.

En consideración a lo planteado, se entiende que esta teoría se vincula a los tópicos analizados en la presente investigación, pues la comunicación en la organización exige de una gestión aunada y coherente con la organización, y ello implica la coordinación de estrategias de acción y un sistemático planeamiento de acciones conducentes a la realización de diagnósticos de las problemáticas existentes, las necesidades y posibilidades de cambio en su funcionamiento, estructura, cultura, comportamiento y clima organizacional.

Así, estas acciones combinadas, servirán para mejorar el comportamiento de los actores, mediante la reestructuración de los mecanismos de intercambio y búsqueda de cohesión, que facilite los procesos llevados a cabo dentro de las instituciones, sin perder de vista los objetivos, la misión y visión de la organización.

### **Teoría del Clima Organizacional de Lickert**

Según Chiavenato (citado por Goncalvez 2012), la teoría organizacional de Lickert permite visualizar en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, así como también el papel e influencia de las variables que conforman el clima que se observa. Así mismo, los climas organizacionales planteados por Lickert pueden ser de la siguiente manera:

Clima Autoritario Explotador: son muy autocráticos, con poca confianza en los subordinados, por lo que la mayoría de sus decisiones se toman en la cumbre de la organización. Existe poca interacción entre jefes y subordinados, los cuales tienen un lugar en una atmósfera de miedo, castigo y desconfianza.

Clima Autoritario Benevolente: poco autocrático, con relativa confianza en los subordinados, la mayoría de las decisiones la tienen la alta gerencia. Las recompensas y algunos castigos son métodos utilizados para mantenerlos motivados

Clima Consultivo: en este clima, la descentralización de las decisiones tienen la mayor presencia, la gerencia muestra una mayor confianza en sus subcoordinadores y el control se distribuye desde arriba hacia abajo, las comunicaciones son descendientes, manteniendo un esquema jerárquico con un claro sentido de la responsabilidad y productividad en todos los niveles

Clima Participativo: en este tipo de clima, la confianza y el compromiso entre los trabajadores y los objetos de la organización son evidentes. Se nota atracción grupal, las comunicaciones son multidireccionales y conducen a una participación colectiva, existiendo una relación de amistad y confianza entre los jefes y los subordinados, por lo que rara vez se aplican castigos, sino que se motiva la participación de los subordinados por medio de recompensas simbólicas

Por tal motivo, esta teoría indica que de acuerdo a lo que el hombre percibe del ambiente, de esta misma manera asume sus actitudes. Es de relevante importancia que los directores de las organizaciones educativas conozcan la necesidad humana de sus docentes y utilicen la motivación como medio poderoso para mejorar la calidad de la institución educativa, a fin de mantener el clima armonioso en la organización, para que así se cumpla a feliz término la misión y visión de la misma

## **BASES LEGALES**

La presente investigación está sustentada legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). La Ley Orgánica de Educación (2009), y el Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (2009).

A continuación se presentan los artículos que están estrechamente relacionados con el tema de estudio.

### **Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009):**

#### **Artículo 104:**

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad de ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El progreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, será establecido por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencias partidista o de otra naturaleza no académica.

Como bien relata el mencionado artículo, la educación debe estar a cargo de personas con características académicas, morales y ejemplares acordes al ejercicio de la profesión docente por el cual ésta puede garantizar a la organización educativa construir y mantener un clima organizacional positivo y ameno que establezca el flujo de comunicación efectiva entre el equipo directivo y los miembros de la organización.

### **Ley Orgánica de Educación (2009)**

La ley orgánica de educación, como el máximo ente rector de las organizaciones educativas, en su artículo 6, declara que: “El estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el sistema educativo”.

En consecuencia, en su numeral 1, literal g) establece:

Las condiciones para la articulación entre la educación y los medios de comunicación, con la finalidad de desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, la capacidad para construir mediaciones de forma permanente entre la familia, la escuela y la comunidad, en conformidad con lo previsto en la Constitución de la República y demás leyes.

En el mencionado artículo, establecido en la ley orgánica de Educación, se pone en evidencia la importancia que cumple los medios de comunicación en la función de establecer mediaciones entre todos los miembros de la comunidad escolar como lo son la familia, la escuela y la comunidad, de tal manera que la comunicación influye directamente para mantener éstas mediaciones establecidas en la presente ley

De igual forma en el numeral 1, literal i) plantea:

Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

Las condiciones laborales dignas y la convivencia de los trabajadores de la educación, son consecuencia de un clima organizacional positivo dentro de la organización, utilizando eficazmente los canales comunicativos para contribuir a humanizar el trabajo y alcanzar el pleno desarrollo.

De igual manera se refleja en el numeral 4, literal c), refiriendo:

De las familias, la escuela, las organizaciones sociales y comunitarias en la defensa de los derechos y en el cumplimiento de los deberes comunicacionales para la educación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, en la interpretación crítica y responsable de los mensajes de los medios de comunicación social públicos y privados, universalizando y democratizando su acceso.

El cumplimiento de los deberes comunicacionales son derecho de las familias, la escuela y las organizaciones sociales, por consiguiente este derecho es una herramienta indispensable en las organizaciones educativas para lograr el flujo eficiente y eficaz de la comunicación para así tener un clima organizacional positivo mediante el cual se concibe una educación integral.

### **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)**

#### **Artículo 11:**

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

El gerente educativo garantizara a los docentes condiciones laborales dignas considerando diferentes elementos para llevar a cabo el proceso de enseñanza, por el cual es se señala la importancia de la comunicación para lograr que todos los miembros de la organización estén conformes con los elementos garantizados que impliquen en el proceso de enseñanza aprendizaje, para así, evitar situaciones que atente contra el clima organizacional

## CUADRO No. 1

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| <b>Objetivo General:</b> La Comunicación como base del Clima Organizacional del L.N.B “Higinio Morales”. |   |  |   |              |
|--|---|--|---|--------------|
| <b>VARIABLES</b>   | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>  | <b>DIMENSIÓN</b>   | <b>INDICADORES</b>  | <b>ÍTEMS</b> |
| <b>Clima Organizacional</b>  | El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización.   | <b>Factores que intervienen en el clima organizacional</b> | <b>Relaciones Personales:</b>                               |              |
|  |   |  | • Relaciones personales con los directivos                  | 1,2,3        |
|  |   |  | • Relaciones personales con los miembros de La organización | 4,5          |
|  |   |  | <b>Motivación:</b>  |              |
| • Motivación personal  | 6,7   |  |   |              |
| • Motivación grupal  | 8,9   |  |   |              |
| <b>Comunicación Eficaz</b>   | La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, es decir entre el equipo directivo y el personal docente. | <b>Estilo comunicativo</b>                                 | <b>Comunicación escrita</b>                                 |              |
|  |   |  | • Carteleras, avisos y memorándum                           | 10,11,12     |
|  |   | <b>Comunicación oral</b>                                   |   |              |
|  |   | • Entrevista   | 13,14   |              |
| • Reuniones  | 15,16   |  |   |              |
| <b>Importancia de La comunicación</b>  |   | <b>Flujo comunicativo</b>                                  |   |              |
|  |   | • Comunicación directa                                     | 17,18   |              |
| • Comunicación eficaz  | 19,20   |  |   |              |

(Flores, 2014)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ubicó dentro de la modalidad cuantitativa. Respecto a ello, Hurtado y Toro (2007), establecen que se trata de aquella que “permite examinar los datos de manera numérica, es utilizada parcialmente en el campo de la estadística” (p.59). Así, este trabajo se caracterizó por presentar el conocimiento únicamente de forma objetiva, estableciendo relaciones de causalidad respecto a una realidad específica.

Asimismo, este estudio fue de tipo descriptivo, pues de acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010), “busca proporcionar la visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica) y proporcionar su descripción.” (p.273), describiendo la realidad observada o indagada en un momento determinado, señalando la frecuencia con que ocurren con mayor precisión en el caso en estudio, midiendo o evaluando entre los docentes, diversos aspectos, dimensiones o componentes de la situación a investigar.

Así, se describieron los hechos y eventos relacionados con la comunicación eficaz y el clima organizacional entre el equipo directivo y el personal docente del LNB “Higinio Morales”, ubicado en el Baúl Municipio Girardot del Estado Cojedes.

En cuanto al diseño de la investigación, la presente se apoyó en un diseño de campo, el cual según Arias (2006), “consiste en recolectar datos obtenidos de los sujetos investigados, es decir, el investigador toma toda la información de la realidad, consistiendo en la observación, directa

y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos” (p.235).

Esto indica que se utilizó la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determinó la manera de obtener los datos.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es, según Kerlinger (2007), “cualquier cantidad de personas que tienen una o más características de común interés para el investigador y puede estar integrada por todos los individuos de un particular tipo o por una parte más restringida de esta cantidad” (p.89).

En cuanto al personal docente de la institución, ambos turnos, cuentan con 60 profesores que laboran distribuidos en dos turnos: en la mañana se ubican los estudiantes del I nivel (1ro, 2do ,3er año), y el segundo turno los estudiantes del II nivel (4to y 5to año), de quienes se obtuvo la información requerida, atendiendo al instrumento de recolección de datos.

Con respecto a la muestra, se trató de una parte representativa del conjunto de la población, que según Arias (2006), “se define como un subgrupo de la población, que debe ser reflejo fiel y representación de la misma, se toma con la finalidad de estudiar sus principales características” (p.86). Para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo de la misma.

Por lo tanto, para la selección de la muestra, se aplicó una fórmula estadística para establecer el porcentaje a utilizar. Al respecto Ramírez (2006), expone que la “mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la

población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad” (p. 91).

Partiendo del criterio establecido anteriormente, Ramírez (ob. cit.), afirma que “mientras más grande la muestra, más cerca de la representatividad se estará” (p. 91). De acuerdo con lo expresado, se define el juicio del investigador como la capacidad que éste tiene de seleccionar los individuos que aumenten la probabilidad de éxito de la investigación realizada, cuyo tamaño garantice la representatividad del resto de la población en estudio, para el presente estudio se tomará una muestra del 30%, del personal de la institución, por el cual se trabajó con una muestra de 18 docentes.

**Cuadro N° 2. Distribución de la Población y Muestra de Estudio**

| Personal | Población | Muestra |
|----------|-----------|---------|
| Docentes | 60        | 18      |

## **TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos “...son los procedimientos o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Por lo tanto, como técnica se utilizó la encuesta que según Martínez (2007) “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias.” (p. 95).

Adicionalmente, Sabino (2006), establece que la encuesta como un instrumento de recolección de datos “es un principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” (p. 143). En el caso de la presente investigación, se empleó como instrumento el cuestionario, que de acuerdo a los planteamientos de Martínez (2007), “es una lista de preguntas clasificadas

según su estructura en cerradas y abiertas a las que corresponde por escrito” (p. 125).

Tomando en consideración lo explorado por los autores reseñados, se elaboró un cuestionario conformado por treinta (30) ítems estructurado cronológicamente, utilizando el método de escala tipo Lickert con tres alternativas de respuestas a saber, referidas al nivel de ejecución de la tarea 3 = Siempre, 2 Algunas veces y 1= Nunca.

### **VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Por ello, el instrumento se sometió a la validez de constructo, que según este autor “se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructor) que están siendo medidos” (p.245). Adicionalmente, los instrumentos fueron validados mediante el criterio externo del juicio de tres (03) expertos, especialistas en el área de la Gerencia Educativa, quienes revisaron cuidadosamente dichos instrumentos para verificar la coherencia entre los objetivos, las variables e indicadores, así como la claridad en la redacción de los ítems.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), mencionan que la confiabilidad de un instrumento se determina “mediante la aplicación de una prueba piloto a una muestra aleatoria de sujetos con características similares a la población en estudio, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado”. (p.277). Una vez validado el instrumento se procedió a aplicarlo a una muestra diferente a la del estudio, pero con las misma características. Esta muestra estuvo conformada por 10 docentes diferentes a los de la muestra. Los datos fueron calculados a través del coeficiente KR20 de KuderRicharson, cuya

fórmula es la siguiente, para instrumentos con  $K$  ítems probados, enumerados para

$i=1$  , en la cual  $K$  es

$$r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K p_i q_i}{\sigma_X^2} \right]$$

Aquí,  $p_i$  es la proporción de respuestas correctas al ítems planteados  $i$ , para los que  $q_i$  es la proporción de respuestas incorrectas a los ítems  $i$  (así que  $p_i + q_i = 1$ ), y la varianza para el denominador es

$$\sigma_X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}$$

Donde  $n$  es el total de la muestra.

Si es importante usar operadores imparciales, entonces la suma de los cuadrados debería ser dividida por los grados de libertad ( $n - 1$ ) y las probabilidades son multiplicadas por

$$\frac{n}{n-1}$$

Luego de la transcripción de los datos, y su tratamiento a través del uso del software Microsoft Excel ®, el resultado obtenido fue:

$$\alpha = 0,95$$

Este índice de confiabilidad, de acuerdo a Palella y Martíns (2006), es considerado como confiabilidad “MUY ALTA”.

**Cuadro No. 3. Relación del Coeficiente de Confiabilidad**

| Coeficiente | Grado    |
|-------------|----------|
| 1,00        | Perfecta |
| 0,80 – 0,99 | Muy Alta |
| 0,60 – 0,79 | Alta     |
| 0,40 – 0,59 | Moderada |
| 0,20 – 0,39 | Baja     |
| 0,01 – 0,19 | Muy Baja |
| 0,00        | Nula     |

(Palella y Martíns , 2006)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestra en primer lugar, los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario, que fue el instrumento utilizado para la recolección de datos, el mismo estuvo compuesto por 20 preguntas de dos alternativas de respuestas SI o NO, el mismo fue aplicado a una muestra de 18 docentes de una población total de 60 profesionales de la educación pertenecientes al L.N.B “Higinio Morales”. En segundo término, para el análisis de los resultados, se utilizó una escala estadística de frecuencias y porcentajes, con su respectiva interpretación semántica, la cual consistió en detectar aquellos aspectos relevantes que permitieron extraer las conclusiones de la investigación.

Así, la interpretación estuvo sustentada en algunos puntos pertinentes de la fundamentación teórica, presentada previamente en el Capítulo II. Posteriormente, se relacionó la información en función de las semejanzas o discrepancias entre la información recopilada y el marco teórico.

Para facilitar el análisis de los datos, se estableció el siguiente orden:

1. Se agruparon los ítems, de acuerdo a la dimensión e indicador que se señalan en la operacionalización de las variables.
2. Se presentaron tablas con el número de respuestas (frecuencia) y porcentaje de cada ítem tabulado.
3. A través de gráficos de barras tubulares, se visualizaron los porcentajes de respuestas por cada ítem.
4. Se interpretaron los resultados.

**Dimensión:** Factores que Intervienen en el Clima Organizacional

**Indicador:** Relaciones Personales con los Directivos

**Ítem N° 01.** Se evidencian relaciones personales positivas entre el equipo directivo y los miembros de la institución

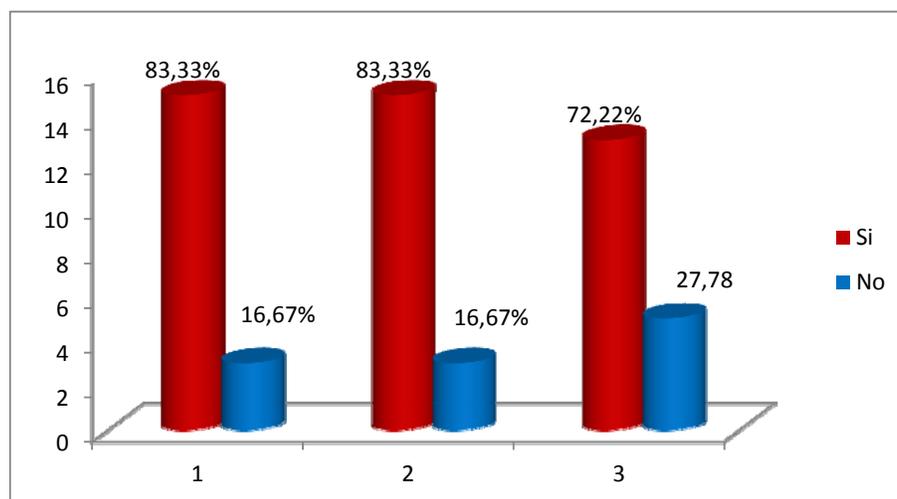
**Ítem N°02.** El equipo directivo mantiene discreción con los demás miembros de la organización sobre asuntos relacionados directamente con usted.

**Ítem N° 03.** El tren directivo demuestra una actitud positiva y paciente cuando se le informa sobre situaciones incómodas que ocurren en la organización

**Tabla N° 01. Relaciones Personales con los Directivos**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 1     | 15 | 83,33 | 3  | 16,67 | 18    | 100 |
| 2     | 15 | 83,33 | 3  | 16,67 | 18    | 100 |
| 3     | 13 | 72,22 | 5  | 27,78 | 18    | 100 |

**Gráfico N° 01. Relaciones Personales con los Directivos**



(Flores, 2014)

### **Interpretación N° 1.**

En relación al ítem 1, donde se pregunta si se evidencian relaciones personales positivas, entre los miembros del tren directivo y los miembros de la institución, a través del gráfico presentado, se observa que la opción Si, obtuvo el mayor porcentaje de respuestas, con 83,33 por ciento de los encuestados, mientras que para la muestra restante (16,67 por ciento), No existen estas evidencias.

De igual forma, en el ítem 2, se refleja la opción afirmativa con 83,33 por ciento de quienes respondieron acerca de si equipo directivo mantiene discreción sobre asuntos relacionados directamente con el personal; no obstante 16,67 por ciento, respondió que el equipo directivo No mantiene la discreción.

Además, en el ítem 3, nuevamente la opción afirmativa obtuvo el mayor porcentaje (72,22%), expresando que el equipo directivo Si mantiene una actitud positiva cuando se le informa de situaciones incómodas que ocurren dentro de la organización, y 27,78 por ciento respondió que No a esta pregunta.

De estos resultados, se puede observar que existen positivas relaciones personales entre el equipo directivo y los miembros de la organización, a lo que Goleman (citado por De las Heras 2011), establece que el saber escuchar, como clave de la empatía, es también crucial para la comunicación; por lo cual, las relaciones personales positivas que se observan entre el equipo directivo y el personal docente “Higinio Morales tienen base en la capacidad de saber escuchar las inquietudes de los miembros de la organización.

Por su parte, existe un porcentaje minoritario de la población 27,78 por ciento que refleja no considera la existencia de relaciones personales positivas con el equipo directivo de la institución, lo que pudiese interpretarse como que estos, en algún momento, no fueron escuchados.

**Dimensión:** Factores que Intervienen en el Clima Organizacional

**Indicador:** Relaciones Personales con los Miembros de la Organización

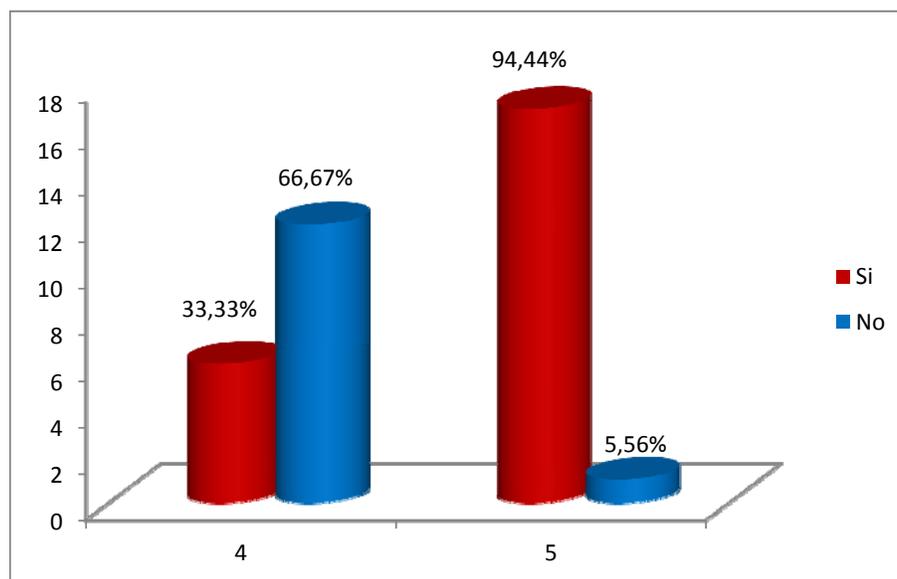
**Ítem N° 04.** Percibe aislamiento, alejamiento entre los miembros de la organización

**Ítem N° 05.** Observa cooperación entre el personal que labora en la institución

**Tabla N° 2. Relaciones Personales con los Miembros de la Organización.**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 4     | 6  | 33,33 | 12 | 66,67 | 18    | 100 |
| 5     | 17 | 94,44 | 1  | 5,56  | 18    | 100 |

**Grafico N° 2. Relaciones Personales con los Miembros de la Organización.**



(Flores, 2014)

## **Interpretación N° 2.**

A través del segundo gráfico, que hace referencia al ítem 4, se observa que 66,67 por ciento de la muestra No percibe aislamiento o alejamiento entre los miembros de la organización, mientras que 33,33% respondió afirmativamente a esta pregunta.

De igual forma, respecto al ítem 5, se evidencia que 94,44 por ciento de la muestra respondió que Si existe cooperación entre los miembros de la organización; no obstante, 5,56 por ciento respondió que No observa esta característica entre el personal de labora en la institución.

De tal manera, se refleja que entre los miembro de la organización existen buenas relaciones personales, aun considerando que existe una minoría de la población que percibe aislamiento y falta de cooperación entre los miembros.

Al respecto, Guevara (2005), resalta que aunque una organización este correctamente estructurada, si la comunicación no funciona, crea situaciones de malestar, lo que trae como consecuencia una desarticulación en la relaciones interpersonales; por lo observado en el L.N.B “Higinio Morales” existen buenas relaciones personales; sin embargo, debe prestarse atención a aquellos docentes que perciben aislamiento entre los miembros, ya que estos pueden crear una desarticulación entre las los miembros de la organización, afectando además el desempeño laboral de otros actores organizacionales.

**Dimensión:** Factores que Intervienen en el Clima Organizacional

**Indicador:** Motivación Personal

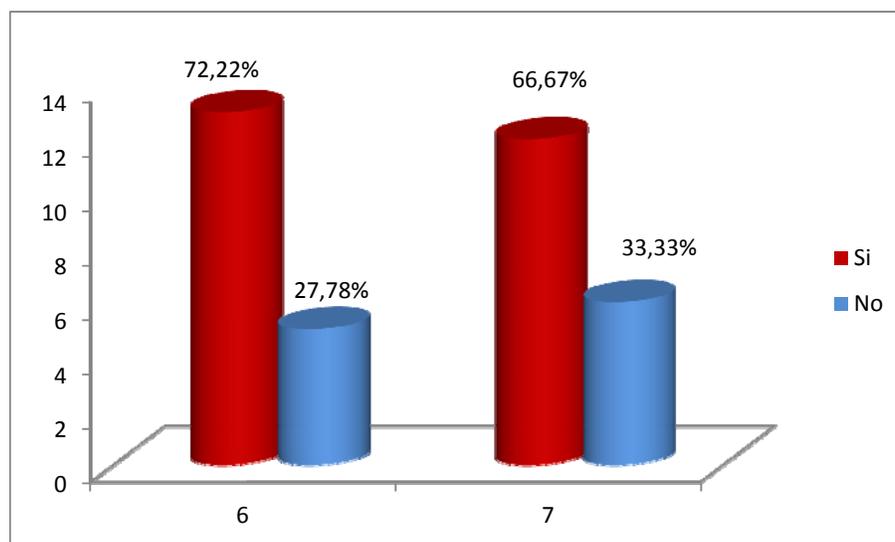
**Ítem N° 06.** Recibe por parte del equipo directivo, comunicaciones expresando el contento por su desempeño laboral en la organización y en las actividades realizadas.

**Ítem N° 07.** En las reuniones de la institución, son tomadas en cuenta las ideas expresadas por usted para mejorar situaciones dentro de la organización.

**Tabla N° 03. Motivación Personal**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 6     | 13 | 72,22 | 5  | 27,78 | 18    | 100 |
| 7     | 12 | 66,67 | 6  | 33,33 | 18    | 100 |

**Grafico N° 03. Motivación Personal**



(Flores, 2014)

**Interpretación N° 3.**

En el gráfico N° 3, se puede observar que la mayoría de los encuestados emitió una respuesta afirmativa (77,22 por ciento), a la pregunta acerca de si recibían, por parte del directivo, comunicaciones expresando el contenido por el desempeño laboral, mientras que 27,78 por ciento respondió que No recibe este tipo de comunicaciones por parte del tren directivo.

Por su parte, en el siguiente ítem que se observa en el gráfico, se evidencia otra respuesta afirmativa, en la cual 66,67% de la muestra respondió que en las reuniones Si son tomadas en cuenta sus ideas para mejorar situaciones dentro de la organización. Además, 33,33 por ciento respondió que sus aportes e ideas No son tomados en cuenta.

De acuerdo a lo anterior, puede mencionarse lo planteado por Cortes (2006), acerca de la comunicación, entendida como un proceso de intercambio de significados que hace posible la convivencia y en donde al revelarse a los otros para poder intercambiar con ellos, constituye un elemento fundamental de los procesos educativos; así pues, en relación a esto específicamente planteado desde la perspectiva del L.N.B. "Higinio Morales", cuando la alta gerencia, representada por el tren directivo de la institución, toma en cuenta de las opiniones de los miembros de la organización escolar, hace posible la convivencia entre ellos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta a esos miembros de la muestra que respondieron de manera negativa, ya que estos pueden causar rupturas en la convivencia dentro de la organización.

**Dimensión:** Factores que intervienen en el clima organizacional

**Indicador:** Motivación grupal

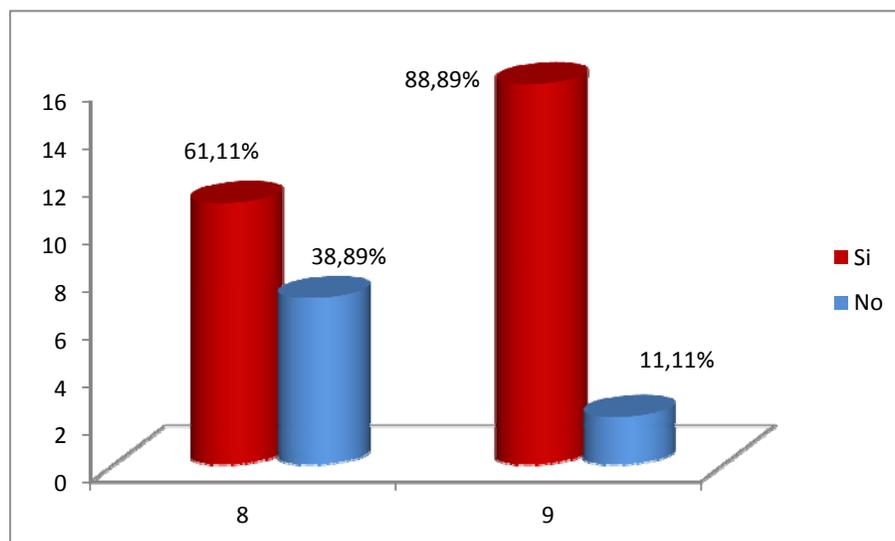
**Ítem N° 08.** El equipo directivo mantiene constante dialogo motivacional con los miembros de la organización

**Ítem N° 09.** Las actividades pueden realizarse de manera cooperativa y motivadas por el equipo directivo.

**Tabla N° 04. Motivación Grupal**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 8     | 11 | 61,11 | 7  | 38,89 | 18    | 100 |
| 9     | 16 | 88,89 | 2  | 11,11 | 18    | 100 |

**Grafico N° 04. Motivación Grupal**



(Flores, 2014)

#### **Interpretación N° 4.**

De igual forma, en los datos obtenidos en el gráfico N° 4, se evidencian los resultados obtenidos en relación con los factores que intervienen en el clima organizacional. La mayoría de los sujetos muestrales (61,11%), coincidieron con sus respuestas afirmativas por a esta premisa acerca de Si el equipo directivo mantiene constante dialogo motivacional con los miembros de la organización, mientras que el 38,89 por ciento respondió que No observaba este tipo de dialogo.

Asimismo, se puede observar en el siguiente ítem, la respuesta afirmativa correspondiente a si las actividades pueden realizarse de manera cooperativa y motivadas por el equipo directivo; por el contrario, 11,11 por ciento de los individuos encuestados, respondió de manera negativa a la pregunta, expresando que sus actividades No se realizaban de manera cooperativa.

Al respecto, Barsallo (2009), establece que a través de las buenas destrezas y formas de comunicación, se logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Por tanto, la forma como se transmita el dialogo motivacional en los miembros de la organización, puede alentar a éstos al logro de las metas establecidas. Sin embargo, siempre es importante tomar en cuenta a esos sujetos que respondieron negativamente, , ya que con una buena destreza comunicacional se puede lograr estimular su espíritu cooperativo.

**Dimensión:** Estilo comunicativo

**Indicador:** Comunicación Escrita

**Ítem N° 10** Las informaciones y avisos referentes a la institución se pueden obtener mediante carteleras informativas

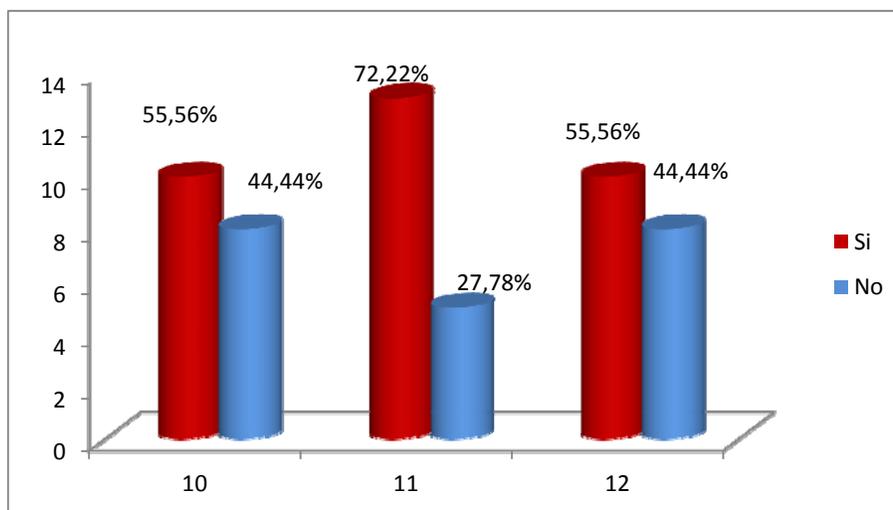
**Ítem N° 11.**Las comunicaciones emitidas por el equipo directivo cuentan con buena redacción para expresar lo que se desea transmitir

**Ítem N° 12:** Percibe interferencias comunicacionales tales como informaciones no eficaces o con retraso sobre lineamientos o actividades dentro de la institución

**Tabla N° 05. Comunicación Escrita**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 10    | 10 | 55,56 | 8  | 44,44 | 18    | 100 |
| 11    | 13 | 72,22 | 5  | 27,78 | 18    | 100 |
| 12    | 10 | 55,56 | 8  | 44,44 | 18    | 100 |

**Grafico N°05. Comunicación Escrita**



(Flores, 2014)

### **Interpretación N° 5.**

Según los datos presentados en el gráfico N° 5, se observa que las respuestas afirmativas concuerdan con la mayoría en las tres preguntas. En el caso del ítem 10, los encuestados afirmaron en un 55,56 por ciento que las informaciones y avisos referentes a la institución, se podían obtener a través de carteleras informativas, mientras 44,44% consideran que esto no es así.

Respecto al ítem 11, la mayoría de la muestra (77,22 por ciento), consideró que las comunicaciones emitidas por el tren directivo Si contaban con buena redacción para expresar correctamente lo que se deseaba transmitir, y sólo 27,78 por ciento de ellos, se expresó de manera negativa a este respecto.

Finalmente, en el ítem 12, nuevamente 55,56 por ciento de los sujetos respondió que afirmativamente percibían interferencias comunicacionales, tales como informaciones no eficaces o con retraso acerca de lineamientos o actividades dentro de la institución, mientras 44,44 por ciento, No percibe interferencia alguna en las comunicaciones.

De lo anterior, se considera lo planteado por Verdever y Verdever (2005), pues establecen que el único mensaje que cuenta es el que se entiende; no importa si es el que realmente se pretendía ofrecer. De acuerdo a lo establecido, se debe tomar en cuenta lo que se desea transmitir, ya que un alto porcentaje de los actores organizacionales que hacen vida en el L.N.B. "Higinio Morales", perciben interferencias en las comunicaciones, aun cuando un gran número de los encuestados afirma obtener información a través de la comunicación escrita. Esto pudiese incidir de manera negativa en el desempeño de los docentes, por cuanto al no estar correctamente informados, no cumplen con sus labores de manera eficaz o eficiente, afectando el desenvolvimiento de la labor educativa llevada a cabo en la institución.

**Dimensión:** Estilo Comunicativo

**Indicador:** Comunicación Oral - Entrevistas

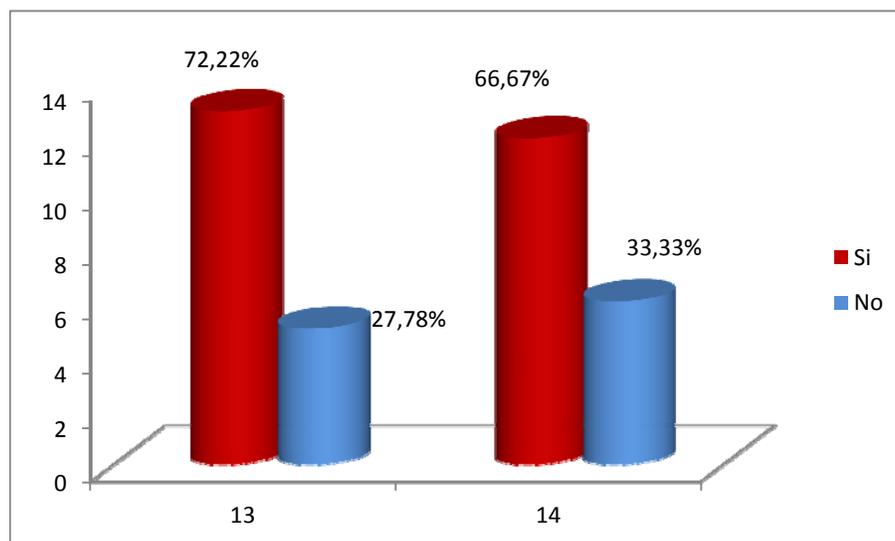
**Ítem: N°13.** Obtiene la información directamente desde el equipo directivo de la institución.

**ÍtemN°14:** Recibe del equipo directivo informaciones poco claras y precisas.

**Tabla N° 06. Comunicación Oral - Entrevistas**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 13    | 13 | 72,22 | 5  | 27,28 | 18    | 100 |
| 14    | 12 | 66,67 | 6  | 33,33 | 18    | 100 |

**Gráfico N° 06. Comunicación Oral - Entrevistas**



(Flores, 2014)

## Interpretación N° 6

De acuerdo a la interpretación del gráfico N° 6, específicamente considerando el ítem N° 13, en relación con los resultados de acuerdo a estilo comunicativo que se evidencia en el L.N.B “Higinio Morales”, 72,22 por ciento de la muestra respondió que Si obtiene la información directamente desde el equipo directivo de la institución, mientras que los sujetos restantes (27,78 por ciento), no recibe la información directa del equipo directivo.

Por su parte, en el ítem N° 14, el resultado que se observa a través del gráfico, muestra al 66,67 por ciento de la muestra respondiendo que Si recibe informaciones con falta de claridad y precisión, al contrario que 33,33 por ciento respondió, cuya respuesta fue No a esta premisa.

De acuerdo estos resultados, se evidencia que el personal recibe la información directamente del equipo directivo, pero esta es enviada de manera poco clara y precisa.

De acuerdo a Fonseca (2005), las habilidades de comunicación oral son aquellas relacionadas con el pensamiento para idear, seleccionar y organizar un lenguaje, con la finalidad de producir mensajes comprensibles y coherentes. Se toma en cuenta lo planteado, ya que se observa a raíz de los resultados, que en la organización escolar se obtienen informaciones poco claras y precisas, y esto pudiese estar originando mensajes no comprensibles y errados, acerca de lo que realmente pretende alcanzar la institución, y que además pueden alterar negativamente al clima organizacional.

**Dimensión:** Estilo comunicativo

**Indicador:** Comunicación Oral - Reuniones

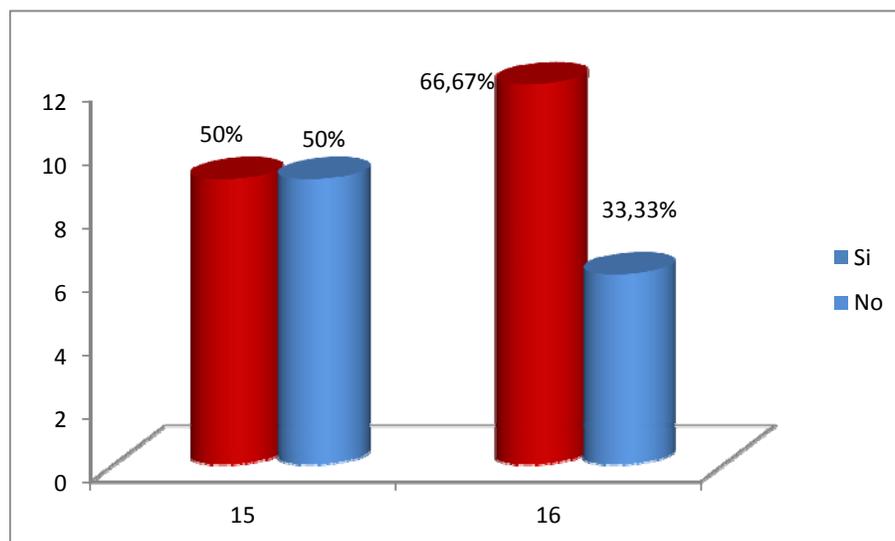
**Ítem N° 15.** En las reuniones con el personal, se argumenta de forma clara y precisa los puntos de la agenda

**Ítem N°16.** Se observa respeto a las opiniones emitidas en las reuniones pautadas por la organización, y la toma de decisiones del personal

**Tabla N° 07. Comunicación Oral – Reuniones**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 15    | 9  | 50,00 | 9  | 50,00 | 18    | 100 |
| 16    | 12 | 66,67 | 6  | 33,33 | 18    | 100 |

**Grafico N° 07. Comunicación Oral - Reuniones**



(Flores, 2014)

## Interpretación N° 07

79

De acuerdo a lo que se observa en el gráfico presentado, referido a los resultados obtenidos en cuanto al ítem N° 15, acerca del estilo comunicativo que se evidencia, hubo opiniones compartidas con igual porcentaje; mientras 50 por ciento de la muestra respondió que en las reuniones con el personal Si se argumentan de forma clara y precisa los puntos de la agenda, el otro 50 por ciento de los sujetos encuestados respondió que No se llevan los puntos de la agenda de forma clara y precisa.

Asimismo, respecto al ítem N° 16, el resultado observado en el gráfico corresponde a la respuesta afirmativa de los sujetos muestrales quienes en 66,67 por ciento coincidió con la idea de que Si observan respeto a las opiniones emitidas en las reuniones pautadas por la organización y la toma de decisiones del personal, al contrario que 33,33%de los encuestados, quienes respondieron No observar el respeto a sus opiniones y aportes.

De estos resultados, puede entenderse lo planteado por Garduño (2012), quien establece que la comunicación grupal ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad que realiza transacciones de mensajes, para el desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas para el bien común.

En función de lo establecido, resalta la importancia que tiene la comunicación grupal en el cumplimiento de las metas de la organización, en donde se evidencia un porcentaje dividido a la mitad respecto a la percepción de la comunicación grupal, por lo que se debe tomarse en consideración que esta percepción negativa puede influir en la interferencia de los mensajes entre los miembros de la organización.

**Dimensión:** Importancia de la comunicación

**Indicador:** Flujo Comunicativo - Comunicación Directa

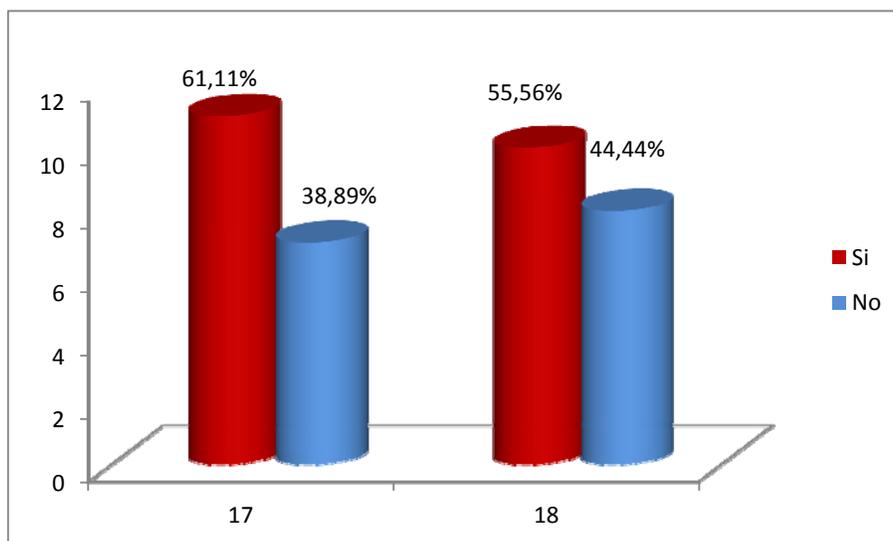
**Ítem N°17.** Existe eficacia en las comunicaciones producidas entre el directivo y el personal a su cargo

**Ítem N° 18.** Las decisiones tomadas por el directivo, llegan de manera inmediata y uniforme a todos los miembros de la institución.

**Tabla N° 08: Importancia de la comunicación**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 17    | 11 | 61,11 | 7  | 38,89 | 18    | 100 |
| 18    | 10 | 55,56 | 8  | 44,44 | 18    | 100 |

**Grafico N°08: importancia de la comunicación**



(Flores, 2014)

### **Interpretación N° 8**

De acuerdo a lo hallado en el gráfico presentado, se observa que respecto al ítem N° 17, los resultados arrojan que 61,11 por ciento de la muestra respondió que Si existe eficacia en las comunicaciones producidas entre el directivo y el personal a su cargo, mientras que 38,89 por ciento, respondió que No existía esta eficacia en las comunicaciones.

Asimismo, se observa en el grafico los resultados correspondiente al ítem N° 18, en donde 55,56 por ciento de los encuestados respondió que las decisiones tomadas por el directivo Si llegan de manera inmediata y uniforme a todos los miembros de la institución, contrario al 44,44 por ciento de los individuos, que respondieron No a esta misma pregunta.

Según estos resultados, puede argumentarse lo sucedido con lo planteado por Llacuna y Pujol (2008), quienes establecen que para lograr una comunicación efectiva, se debe considerar la claridad en la comunicación; para ello, el lenguaje expresado debe ser entendible y accesible para quien va dirigida la información.

Por lo planteado se considera que, la claridad en el mensaje es esencial para que se produzca una comunicación eficaz, ya que un alto porcentaje de los sujetos muestra les afirmó la existencia de esa eficacia en las comunicaciones producidas entre el directivo y el personal a su cargo; sin embargo, es imperativo prestar atención al porcentaje que respondió negativamente, porque pueden estarse originando problemáticas debido a la falta de claridad en el mensaje, interfiriendo en la comunicación eficaz de la organización.

**Dimensión:** Importancia de la comunicación

**Indicador:** Flujo Comunicativo - Comunicación Eficaz

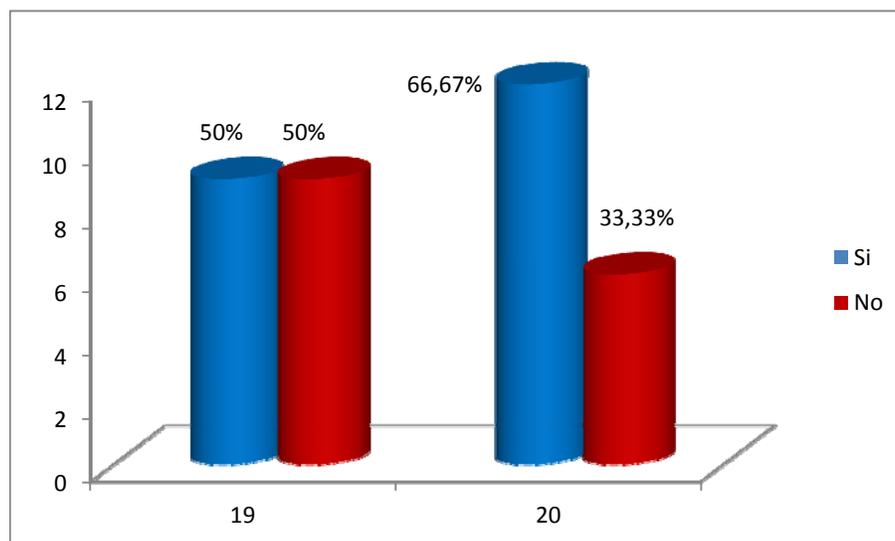
**Ítem N°19.** Recibe con anticipación los lineamientos y directrices emanadas por el equipo directivo

**Ítem N°20.** Existe participación de los miembros de la organización en las decisiones tomadas por el equipo directivo

**Tabla N° 09. Importancia de la comunicación- flujo comunicativo**

| Ítems | Si |       | No |       | Total |     |
|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
|       | F  | %     | F  | %     | F     | %   |
| 19    | 9  | 50,00 | 9  | 50,00 | 18    | 100 |
| 20    | 12 | 66,67 | 6  | 33,33 | 18    | 100 |

**Grafico N°09. Importancia de la comunicación- flujo comunicativo**



(Flores, 2014)

### **Interpretación N° 9**

A partir del gráfico N° 9, los resultados que se observan corresponden a las preguntas realizadas respecto a la importancia de la comunicación. En lo referido al ítem N° 19, las respuestas de los miembros de la muestra estuvieron divididas en partes iguales, por cuanto 50 por ciento de los sujetos respondió que Si recibe con anticipación los lineamientos y directrices emanadas por el equipo directivo, mientras que el otro 50 por ciento respondió negativamente a esta pregunta.

Adicionalmente, se evidencia en el ítem N° 20, que 66,67 por ciento de la muestra, respondió que Si existe participación de los miembros de la organización en las decisiones tomadas por el equipo directivo, y sólo 33,33% respondió negativamente a esta premisa.

Según Espinoza (2009), la comunicación se convierte en una herramienta clave para que se lleven a cabo los procesos de interacción e integración, con la finalidad de cumplir con eficiencia los objetivos planteados por la organización.

De acuerdo a lo planteado, la comunicación es esencial en una organización para el logro de los objetivos; en consecuencia, en el L.N.B “Higinio Morales” existe interferencia en la recepción anticipada de los lineamientos y directrices emanadas por el equipo directivo, por lo cual esta situación interfiere en el logro y cumplimiento de los objetivos que se plantean.

## CONCLUSIONES

Analizados los resultados obtenidos para esta investigación y teniendo presente los objetivos planteados al inicio de la misma, se pudo develar las respuestas a esos objetivos, considerando que en toda la institución educativa funciona en base a los procesos comunicacionales para llevar a cabo las funciones que desempeña el L.N.B “Higinio Morales”, es cual es estrictamente el proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo a los objetivos específicos formulados y tomando en cuenta la información recabada por los docentes a través de la aplicación del instrumento en la institución se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En lo referente al primer objetivo específico, se diagnosticó la situación actual del clima organizacional que prevalece en el L.N.B “Higinio Morales”, se analizó que no existe un clima organizacional definido ya que a pesar de que existe positivas relaciones personales entre los miembros de la organización y el equipo directivo, se evidencia que está debilitada la motivación personal del directivo hacia los miembros de la organización lo que causa desánimo influyendo directamente que no surja un clima organizacional agradable y ameno.

Por otro lado, al considerar el segundo objetivo planteado por el cual se determinó el estilo comunicativo existente dentro de la institución, este dio como resultado que, dentro de la institución no existe un estilo comunicativo, debido que una parte considerable entre los miembros de la organización perciben interferencias en las comunicaciones tanto escrita como orales, en cuanto a esa parte considerable de docentes establece que las comunicaciones emitidas por el equipo directivo no cuentan con buena redacción para expresar lo que se desea transmitir, asimismo perciben barreras comunicacionales tales como informaciones no eficaces o con retraso sobre lineamientos y actividades dentro de la institución

De igual forma referente a la comunicación oral - entrevista, aunque la mayor parte de docentes obtiene la información directamente desde el equipo directivo de la institución, se evidencia también una considerable cantidad de docentes que no obtienen la información directamente.

Por los tanto en el L.N.B “Higinio Morales” no existe un estilo comunicativo debido a que la comunicación oral y escrita presenta interferencias para llegar de forma unánime a todos los docentes de la institución.

Esta inasistencia de un estilo comunicativo interfiere en el clima organizacional de la institución debido a que lo miembros al no recibir información puede causar molestias que llevaría a un clima organizacional desagradable.

En lo concerniente al objetivo número 3, se indagó acerca de la importancia de la comunicación eficaz en el clima organizacional del L.N.B “Higinio Morales”, en esta indagación se pudo observar que existe eficacia en las comunicaciones producidas entre el equipo directivo y el personal a su cargo, asimismo la mayoría de los miembros considera que las decisiones tomadas por el directivo llegan de manera inmediata y uniforme a todos los miembros de la institución.

Sin embargo una parte significativa de docentes perciben de manera negativa estas situaciones por lo que puede no estar prestándole importancia a la comunicación eficaz influyendo directamente en el clima organizacional de la institución.

En cuanto al mismo objetivo plantado, se indago acerca del flujo comunicativo existente en la institución donde se describe que existe una percepción dividida en igualdad en los docentes, cuanto que una de esas partes recibe con anticipación los lineamientos y directrices por el equipo directivo mientras que el resto no lo percibe.

De igual forma se observa en el flujo comunicativo la misma división descrita anteriormente, en cuanto que reciben con anticipación los lineamientos y directrices emanadas por el directivo, y por el contrario la otra cantidad no la recibe.

Asimismo se evidencio que la gran mayoría de los docentes si perciben que existe participación por parte de los docentes en las decisiones tomadas por el equipo directivo.

En esta indagación se ve reflejada que la importancia de la comunicación eficaz en el clima organizacional del L.N.B “Higinio Morales” se encuentra deficiente ya que se evidencia interferencias en el flujo comunicativo para lograr la comunicación eficaz, por lo tanto esta deficiencia incide negativamente en el logro de un clima organizacional ameno dentro de la institución

En estas conclusiones se han reflejado las debilidades de la gestión en el proceso comunicacional y las interferencias que existen en el clima organizacional, evidenciándose una comunicación limitada entre docentes y personal directivo, dificultando la vivencia de un clima organizacional ameno dentro de L.N.B “Higinio Morales”.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones, se puede realizar una serie de recomendaciones que fortalezcan las relaciones entre los diferentes miembros de la institución educativa, considerando que estas recomendaciones beneficiaran el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo en el sistemas educativo.

Así, se debe fortalecer la motivación personal y grupal en los miembros de la organización por parte del directivo implementando reconocimientos del personal que demuestre eficiencia en el desempeño de sus actividades académicas administrativas.

Asimismo, se sugiere afianzar las relaciones personales entre el equipo directivo y el personal docente de la institución, para lograr el fortalecimiento del clima organizacional positivo. Se recomienda por tanto, desarrollar numerosas técnicas de comunicación como lo son, memorándum, cartas, oficios, correos entre otros, así como la forma de comunicación oral, de manera que el personal de la institución sienta que el directivo trabaja para lograr la comunicación eficaz

Adicionalmente, considerando la toma de decisiones concerniente a la institución, se sugiere que las mismas deben ser consultadas y elegidas en consenso general, con todo el personal, de manera que todos los actores organizacionales se sientan comprometidos en la toma de decisiones dentro de la gestión escolar.

Finalmente, se recomienda invitar al personal a convivencias y reuniones regulares, que fomenten e incentiven el intercambio de ideas y opiniones, con la finalidad de lograr comunicación personal positiva entre los docentes y el directivo, y para que exista la armonía en toda la institución para el mejoramiento continuo de todos los elementos y principios que conlleven a una gestión de calidad así evitar el aislamiento y el alejamiento de los miembros de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Inducción a la metodología científica**. Caracas, Venezuela. Editorial episteme
- Acevedo, A., Linares, C., y Cachay, O. (2010). Herramienta para Superar el Dilema Gerencial: Toma de Decisiones o Resolución de Problemas. **Revista de Investigación Industrial Data**, N° 1. Vol. 13. pp. 18 – 27. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Aguilarte, I., Calcurián, I., y Ramírez, Y. (2013). **La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes**. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Central de Venezuela.
- Ávila, (2012). **Estrategias de comunicación efectiva para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal directivo y docente de la U.E “ModuloRural Belén”**. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Alonso, S., Fuentes, J., y Nuño, M. (2008). Cómo Interpretar la Comunicación No Verbal. **Revista Formación Médica Continuada en Atención Primaria**, N° 5. Vol. 15 (mayo). pp. 275 – 281. España.
- Alvarado, R. (2007). **Clima organizacional en el sector educativo, en el sector educativo, en el caso del instituto tecnológico los “Monchis.”** Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de México.
- Barsallo, C. (2009). **Psicología y Comunicación**. Universidad Panamericana UPAM, Panamá.
- Belzunegui, A., y Brunet, I. (2010). Acción Social y Procesos Organizacionales en la Iglesia Católica. **Revista Internacional de Organizaciones**, N° 5. pp. 31 – 53. Universidad Rovira i Virgili, España.
- Covey, S. (2006). **Grandeza para cada Día**. Nashville, USA: Nelson.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial de la República de Venezuela. No 5443 (extraordinario). Caracas, Venezuela.
- Córcega, D. y subero L. (2009). **Factores que influyen en el clima organizacional del liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad del Zulia, Venezuela.

- Cortes, C. (2006). **7ma conferencia: comunicación (memorias IX versión catedral Manuel Ancizar)**. [documento en línea]. Disponible en <http://books.google.co.ve/books>.
- Cortez, L. (2008). **La función de la comunicación organizacional en la pedagogía**. Trabajo de pregrado no publicado. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Daft, R. y Marcic. D. (2010). **La administración**. 8va ed. México.
- De la Heras, M. (2011). **Competencia comunicativa del gerente educativo para el manejo de conflictos de la U.E. "Olga Bayones de Rodríguez."** Tesis de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Escobar, M. (2013). **Alternativas de Comunicación y Difusión del Lenguaje Radiofónico en Contextos Digitales** [documento en línea]. Universidad Católica de Pereira. Obtenido en: Mayo 12, 2014. Disponible en: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/handle/10785/1347?show=full>
- Fernández, C. (2009). Comunicación interna. [documento en línea] disponible en: <http://libros/2011ª/895/interna.htm>.
- Fonseca, S. (2011). **Comunicación Oral y Escrita**. Pearson.
- Garduño, J. (2012). **Estrategias para mejorar la enseñanza de la administración educativa**. 8va ed. México
- Guevara, W. (2005). **La comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional del área administrativa de la dirección de estudios básicos de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo**. Tesis no publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Goleman, D. (2007). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Buenos Aires: Vergara.
- Gómez, H. (2012). La Proxémica: Un Acercamiento Semiótico al Estudio del Comportamiento Humano. **Revista Universidad Eafit**, N° 95. pp. 77 – 86. Colombia.
- Goncalvez, A. (2012). Dimensión del clima organizacional. [Consulta en línea] disponible en: <http://educadomarina.com/proyectoaprender/climaorganizacional>.
- Habermas, J. (2003). **Teoría de la Acción Comunicativa**, tomo I. México: Taurus.

- Herrera, S. (2007). **La comunicación en la gestión gerencial de la unidad educativa Bolivariana “José Gregorio Ponce Bello.”** Tesis de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación.** México. Mc Graw-Hill.
- Henríquez, S. (2011). **El clima organizacional y la comunicación entre el personal docente y directivo del Liceo Nacional Bolivariano “Aguirre”.** Tesis de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo.
- Hurtado, L. y Otros. (2007) **el proyecto de investigación.** Edición Quirón. Venezuela.
- Hellriegel, D. y Slocum J. (2009). **Comportamiento Organizacional.** 12ª ed. Mexico: CengageLearning.
- Jones, G. (2006). **Administración Contemporánea.** 4ta. ed. México: Mc. Graw Hill.
- Kerlinger, F. (2007). **Investigación y comportamiento. Técnicas y metodologías.** Editorial interamericana. México
- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. **Revista de Ciencias Sociales,** N° 1. Vol. 12. Pp. 62-71. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2008). **La comunicación en las organizaciones.** Instituto nacional de seguridad e higiene laboral. España.
- Ley orgánica de educación. (2009). Gaceta oficial de la República de Venezuela. No 5929 (extraordinario). Caracas, Venezuela
- Liceras, A. (2006). **Medios de comunicación, educación informal.** **Revista científica iberoamericana de comunicación y educación.** Universidad de Granada.
- Librero, C. (2011). **Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servicios públicos de una institución educativa de los Valles de Cauca.** Tesis de Maestría no publicado. Universidad Nacional de Colombia.
- Martín, F. (2011). Plan Estratégico de Comunicación como Nuevo Modelo de Investigación Científica Universitaria. **Revista Correspondencia & Análisis,** N° 1. pp. 101 – 114. Universidad CEU – San Pablo, España.

- Martínez, O. (2007) ensayo gerencial otra gerencia es posible.[resumen en línea] disponible: [ecotropicos.saber.ula.ve/cgi-be\\_alex.exe](http://ecotropicos.saber.ula.ve/cgi-be_alex.exe).
- Maxwell J. (2007). **Las 21 Cualidades de un Líder**. 3ª ed. Nashville, USA: Nelson.
- Méndez, C. (2006). **Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, Un Método de Análisis para su Intervención**. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Niño, V. (2007). **La Aventura de Escribir: Del Pensamiento a la Palabra**. Bogotá: ECOE.
- Novo, J., Martínez, F., y Sánchez, R. (2008). ¿Qué me dices? Comunicación Verbal y No Verbal. **Cuadernos de Atención Primaria**, Vol. 15. pp. 311 – 313. España.
- Ortega, D. (2012). **La comunicación como proceso gerencial y su influencia en el clima organizacional en la unidad educativa YMCA “Don Teodoro Gubaira.”** Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Parella, S. y Coulter M. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2da ed. Caracas, Venezuela. Editorial fedupel.
- Parejas, J. (2007). Conflicto, Comunicación y Liderazgo Escolar: Los Vértices de un Triángulo Equilátero. **Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, N° 3. Vol. 11. pp. 3 – 19. España.
- Peres, M. (2008). **Habilidades Sociales en Adolescentes Institucionalizadas para el Afrontamiento a su Entorno Inmediato**. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad de Granada. España.
- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. **Revista Investigación y Postgrado**, N° 2. Vol. 21.
- Ramírez, T. (2006). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. 3ra ed. Caracas: Panapo.
- Reforma del ejercicio de la profesión docente. (2000). Gaceta oficial de la República de Venezuela. No 5496 (extraordinario). Caracas, Venezuela.
- Ribeiro, L. (2005). **La Comunicación Inteligente**. Barcelona, España: Planeta.

- Rivera, R., López, A., y Ramírez, M. (2011). Estrategias de Comunicación para el Descubrimiento y Uso de Recursos Educativos Abiertos. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE**, N° 4. Vol. 9. pp. 141 – 157.
- Robbins, S. (2008). **La Administración en el Mundo de Hoy**. 8va ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, D. (2010). **Estructura y diseño organizacional**. 8va ed. México: Prentice Hall.
- Robbins S., y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. 15ª ed. México: Pearson.
- Romero, N. (2012). **El proceso comunicacional del personal directivo del Liceo Bolivariano “Agustín Armario.”** Tesis de Maestría no publicada de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Rojas, B. (2006). Modernización y Regionalización: Un estudio de la Reforma Educativa en la Escuela Primaria Venezolana 1969 – 1979. **Revista Laurus**, N° 1. Vol. 12. pp. 127 – 147. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- Salandrigas, H. (2005). **La investigación de la comunicación organizacional**. Revista universidad. México. univo
- Sabino, C. (2006). **El proceso de la investigación**. Nueva edición actualizada. Editorial panapo. Venezuela.
- Sánchez, L. y Hernandez, C. (2007). **La comunicación del gerente educativo y el desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Zulia. Venezuela.
- Sánchez, M., y Vecchio, F. (2009). **Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club** [documento en línea]. Obtenido en: Mayo 02, 2014. Disponible en: [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_m.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf)
- Torrecilla, O. (2009). **Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral** [documento en línea]. Obtenido en: Mayo 12, 2014. Disponible en: <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>
- Viloria, M. (2010). **La Comunicación como Herramienta Gerencial en el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “**

## **ANEXOS**