



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



**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Autora: Licda. Daniela Arocha

Tutora: Msc. Lourdes González

Valencia, Julio 2014



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



**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS**

Autora: Lic. Daniela Arocha

**Proyecto de investigación presentado ante la Comisión de
la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación**

Valencia, Julio de 201

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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: estrategias comunicacionales en el manejo de las relaciones interpersonales en las organizaciones educativas, presentado por la ciudadana Daniela Del Valle Arocha González, titular de la cedula de identidad 18.779.351 para optar al título de maestría en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

NOMBRE	APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
<hr/>			

INDICE

p.p.

Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.	
Planteamiento de Problema.....	04
Objetivos de la Investigación.....	08
Justificación.....	09
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	11
Bases Teóricas.....	15
Comunicación.....	16
Estrategias comunicacionales.....	24
Gerente educativo.....	32
Relaciones interpersonales.....	33
Organización educativa.....	38
Bases Legales.....	39
Cuadro Metodológico	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo del Estudio.....	44

Diseño del Estudio.....	45
Población y Muestra.....	46
Técnicas de Recolección de Datos.....	46
Validez y Confiabilidad.....	47
Análisis de los datos	48

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Conclusiones del diagnóstico.....	64
Recomendaciones	65

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

Introducción	68
Visión y Misión de la propuesta	69
Objetivo General y Objetivos específicos	69
Referencias Bibliográficas.....	83

INDICE DE TABLAS

Operacionalización de variables.....	42
Significado de los valores del coeficiente	47
Procesos Comunicacionales.....	51
Gerente Educativo.	57
Relaciones interpersonales.....	59
Factibilidad.....	62



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

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Autora: Licda. Daniela Arocha

Tutora: Mcs. Lourdes González

RESÚMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer estrategias comunicacionales en el manejo de las relaciones interpersonales en organizaciones educativas y se fundamenta en las teorías de la acción comunicativa de Habermas. El estudio está enmarcado en el tipo de investigación de campo, nivel descriptivo, y un diseño no experimental de modalidad proyecto factible. La población objeto de estudio está constituida por quince docentes, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 15 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 33 preguntas; con (3) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre = AV: algunas veces = N: nunca = 0. y fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de alpha de Cronbach, resultando altamente confiable con un valor numérico de 0,80. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Los resultados arrojaron que el gerente de la Institución seleccionada no mantiene una buena comunicación con los docentes lo que ocasiona desinformación e inadecuadas relaciones interpersonales dentro de la organización. Por lo tanto, se justificó la necesidad de diseñar estrategias comunicacionales en el manejo de las relaciones interpersonales en organizaciones educativas.

Palabras clave: estrategias comunicacionales, relaciones interpersonales, organizaciones educativas.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales.



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

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Autora: Licda. Daniela Arocha

Tutora: Mcs. Lourdes González

ABSTRACT

This study aims to propose communication strategies in the managing of interpersonal relationships in educational organizations and it is based in the theories of communicative actions of Habermas. This study is framed in the kind of field research, descriptive level, and a non-experimental design method of project feasible mode. The study population consists of fifteen teachers, to the sample was taken the same number of the population because the same is very small, allowing to cover all the same, this means fifteen teachers. The information was recollected through a questionnaire sent to the teachers, which was based on 33 questions, with dichotomous alternatives, with (3) alternative answers based on using a Likert rating scale that correspond to the objectives outlined in the study, assigning the following values: A: always = S: sometimes = N: never = 0 and were subject to validation through expert judgment. The reliability was measured by Cronbach's alpha coefficient resulting to be highly reliable with a numerical value of 0.80. To represent the results obtained were used statistical tables through representation by frequency and percentage. The results showed that the manager of the selected institution does not maintain good communication with teachers leading to misinformation and poor interpersonal relationships between the staffs. Therefore, it was justified the need to design communication strategies in the managing of interpersonal relationships in educational organizations.

Key words: communications strategies, interpersonal relationships, educational organizations.

Line research: Management processes

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo de los países latinoamericanos se enfrenta a un contexto volátil, cambiante y de renovación que amerita adaptarse a las transformaciones sociales. Ante tales circunstancias, las Instituciones que tendrán prominencia futura serán aquellas que se centren en el ser humano y en el colectivo social como formas de adaptarse y salir exitosas. De allí, que el contexto educativo ha de enmarcarse en un clima organizacional acorde con las necesidades de la institución, pero ello, requiere que sus miembros interactúen y se comuniquen de manera abierta y dinámica a través de un proceso de comunicación que brinde oportunidades para unir esfuerzos que originen beneficios institucionales. Ahora bien, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se forman gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se determinan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Es por ello, que toda organización debe considerar a la comunicación e información como elementos que dinamizan y genera el éxito institucional. Lo anterior evidencia que la comunicación en las instituciones educativas constituye un elemento clave para alcanzar el desarrollo organizacional, ya que ésta permite la buena marcha de las funciones tales como: toma de decisiones, planificación y evaluación y a la vez, contribuye a elevar la calidad de las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral, por ende, la comunicación es el motor en el cual debe estar sustentadas las organizaciones educativas. Al respecto, Acosta (2008) define las organizaciones como: “Sistemas socio técnicos en los cuales el factor humano es de vital importancia y la comunicación es un aspecto básico en las relaciones, ya que es una forma de integración que permite a los seres humanos la participación en comunidad.” (p. 1).

Lo anterior demuestra la importancia de la comunicación en las organizaciones. Sin embargo, el autor citado destaca que en algunas instituciones educativas no se considera la comunicación como un factor importante, más aún no se le asigna el valor que le corresponde como una acción gerencial que coadyuva al éxito organizacional, lo que genera debilidades para alcanzar las

metas se propone la institución. Lo planteado coincide con Pérez (2010) quien señala que muchas escuelas del país presentan fallas en los sistemas de información, comunicación, relaciones interpersonales, que afectan la buena marcha de la organización y el alcance de objetivos y metas comunes, por lo que se obvia la vinculación existente entre los procesos comunicacionales y el clima organizacional. En este sentido, las organizaciones educativas han de afrontar retos que impulsen la participación y colaboración de sus miembros, a fin de conseguir los objetivos que les son propios y consolidarse socialmente, pero tanto, requiere imprescindiblemente el establecimiento de un proceso comunicacional efectivo.

Es por ello, que le corresponde al gerente formar principios que engloben la libertad, liderazgo y responsabilidad social que conduzca a elevar el clima organizacional de la escuela. Tales aspectos, permiten afirmar que en la escuela le corresponde al gerente auspiciar la solución creativa e innovadora de los problemas de comunicación, motivación y actuación personal de quienes conforman la institución educativa, por tanto, este actor ha de poseer habilidades para establecer procesos comunicacionales que favorezca por una parte, el adecuado flujo de información y por la otra, el establecimiento de una cultura organizacional orientada a la participación, colaboración e idóneas relaciones interpersonales.

Aunado a las ideas planteadas, se deduce que en el clima organizacional de las escuelas, el gerente ha de auspiciar un proceso comunicacional, que permita relacionarse con los demás miembros de la organización a través de un ambiente de armonía y entendimiento, lo que en definitiva, permite favorecer el ambiente de trabajo.

Tales aspectos, develan la importancia de la presente investigación, la cual se orienta a proponer estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales del Liceo Bolivariano Taguanes, de Tinaquillo estado Cojedes. Desde la perspectiva teórica, el estudio considera los diferentes aspectos asociados con la comunicación en el marco de las organizaciones educativas, centra sus basamentos epistémicos en el humanismo y constructivismo, como teorías que confluyen para permitir al ser humano aprender haciendo y en compañía del otro.

Metodológicamente el estudio está centrado bajo la modalidad de proyecto factible, orientado hacia una investigación de campo, con enfoque cuantitativo de naturaleza descriptiva.

De allí, que para los fines de su organización, el trabajo se estructura en cinco capítulos a saber: En el capítulo I, se plantea el Problema se describe la situación diagnosticada en relación al manejo de las relaciones interpersonales y los procesos comunicacionales existentes en las organizaciones educativas de Tinaquillo, estado Cojedes, se formulan las interrogantes y los objetivos de la investigación, así como se presenta la justificación respectiva.

En el Capítulo II identificado como Marco Teórico, se relacionan los trabajos previos, las bases teóricas, y legales que sustentan el estudio., además de las teorías que sustentan la investigación y la definición de términos básicos.

El Capítulo III: Conformado por el Marco Metodológico, se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, el tipo de investigación, la población y muestra del estudio, las técnicas e instrumento de recolección de datos y la técnica de análisis de los datos.

El Capítulo IV constituido por el análisis e interpretación de los datos recolectados y las conclusiones del diagnostico.

En el Capítulo V, se presenta la Propuesta, que consistió en las estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en organizaciones educativas. Presentación, objetivos y estructura de la propuesta.

Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos al estudio realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La educación en el mundo, a partir del siglo XXI, se ha visto afectada por una serie de variables que exigen cambios significativos. Algunas organizaciones educativas se han hecho más complejas en el transcurso del tiempo, y pareciera que la calidad en cuanto a la comunicación laboral no es efectiva; estas circunstancias han disminuido en los últimos años el índice de productividad de las instituciones educativas, es por ello que en Latinoamérica se han preocupado por mejorar la calidad de desempeño y el funcionamiento de las mismas, haciendo énfasis en su desarrollo. De allí, que el perfil de competencias que debe poseer el director está asociado con el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos, siendo parte del desempeño de su cargo, incentivar, estimular y producir la colaboración y ser corresponsable con las labores docentes, administrativas y proyectos a desarrollar.

En este sentido, Páez (2010) señala que dentro de las competencias del gerente está el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los miembros de la comunidad educativa y su entorno, adquiriendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes administrativos. Esto facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; la toma de decisiones; y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución así como también, evitar conflictos.

Además, en Venezuela, al igual que en otros países del mundo, no escapa a la necesidad de esos cambios estructurales. A nivel de todos los sectores, y en especial, en el campo educativo esa necesidad es más sentida, ya que requiere de una respuesta exitosa a las demandas de una sociedad que cada día es más exigente y cambiante, por ende, ha venido llevando a las organizaciones educativas a poner en práctica grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adaptando nuevos conceptos y esquemas teóricos orientados hacia la estructuración funcional y formal, así como a la implementación de estrategias en el manejo de los recursos humanos.

De allí, que el éxito de las organizaciones educativas, depende de las personas que laboran en ellas incluyendo a los gerentes, supervisores, docentes y personal administrativos y obreros, como también a la comunidad donde hacen vida. Por tal razón, una organización sólo existe cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Así como, las relaciones interpersonales dentro de las instituciones, es un aspecto determinante para el desarrollo y funcionamiento óptimo de las mismas. Además, las buenas relaciones entre el personal de una organización, conduce a una mayor participación y cooperación para mejorar la labor que desempeñan.

En tal sentido, el autor antes citado, define la relación interpersonal como la interacción recíproca entre dos o mas personas, se trata de relaciones sociales y como tales, se encuentran reguladas por leyes, costumbres o acuerdos mutuos de la interacción social. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

No obstante, independientemente del tipo de relación interpersonal, ya sea personal, profesional o laboral, la comunicación es la herramienta que posibilita el contacto con los otros, el entendimiento o enfrentamiento, el amor o el odio. En el proceso de comunicación las personas proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, de allí, que el autor antes mencionado señala la importancia que tienen tanto las relaciones interpersonales como la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo cercano donde se desenvuelve. De igual manera, señala que la comunicación parece ser un tema tan común y sencillo que con frecuencia la alta gerencia asume que no hace falta dedicarle mayor tiempo y esfuerzo. Sobre todo cuando existen otras cuestiones de carácter estratégico más apremiantes y atractivas, como los asuntos presupuestarios, de inversiones o sobre nuevos lineamientos.

Sin embargo, Rivera (2009), enfatiza que la comunicación es una de las competencias gerenciales que mayor desarrollo requiere, ya que la información en

las organizaciones es muy mal recibida y la comunicación tiene enormes dificultades. Es por ello, que es común en las organizaciones encontrar que algún miembro de la cadena de mando, supervisor jefe de departamento, entre otros, desconozca en que consiste un nuevo proyecto y además ignore el impacto de su gestión en el desarrollo de distintas actividades para ejecutarlo.

En este orden de ideas, Koontz (2009) señala que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas. De allí, que el proceso comunicacional es de vital importancia para la organización, y se convierte en el pilar fundamental de la institución.

Por tal razón, la mayoría de las situaciones a las que se enfrentan los gerentes en la actualidad, dependen de la comunicación que este mantenga con el personal. Cuanto mayor sea la autenticidad en la que se transmiten los mensajes, mayor fluidez habrá en los intercambios que se desarrollan en una estructura organizacional. Una comunicación efectiva está desprovista de deformaciones y permite que todos los involucrados puedan pretender su participación e integrarse a causa del ambiente de trabajo que se genera en la organización.

En este sentido, Mesa (2010) plantea que el modo en que fluya la comunicación va a determinar si se trata de una relación interpersonal adecuada y saludable, o por el contrario, inadecuada y perjudicial para la organización. No sirve cualquier forma de comunicación para establecer buenas relaciones, sino que debe ser un diálogo basado en el respeto, la cordialidad, la confianza y sinceridad, un diálogo de aceptación, pues solo así se logra vínculos afectivos y de unión en las organizaciones.

Sin embargo, muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo, donde las situaciones conflictivas emergen diariamente obstaculizando el buen funcionamiento de la organización, la participación y cooperación en mejora de la institución. Generalmente, en una relación conflictiva la comunicación es mala, escasa o nula, lo que genera una relación en la cual ambas partes se perciben como “enemigas” o como “malas”,

generándose una posible escalada del conflicto. De allí, que los conflictos, malos entendidos o carencias organizacionales entre gerentes, jefes supervisores y personal de una organización, se dan por deficiencia en la comunicación. Conspiran contra una buena comunicación, los paradigmas o estereotipos que se acumulan a lo largo de la vida, así como la falta de hábito de escuchar al otro y sólo entender la comunicación desde el punto de vista personal, tal y como la entiende cada cual.

De esta manera, Sánchez (2012), sostiene que las instituciones educativas no están exentas de esta realidad. Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente. Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún se encuentran prácticas y estilos autoritarios de relación, expresados en:

- La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes y docentes.
- Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares.

En tal sentido, la situación planteada en la cita tiene su referente en el proceso comunicacional que utiliza el gerente de la institución escolar. Al respecto, parafraseando a Páez (2010), puede agregarse que los gerentes gestionan la organización escolar a través de una comunicación vertical entre sus miembros, lo que genera entre otros aspectos, que el docente limite su participación y colaboración en la organización. Por consiguiente, se denota debilidades en actividades como son la toma de decisiones, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otras.

Por tal efecto, llama la atención la situación que se presenta en el Liceo Nacional Rural Bolivariano “Taguanes”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes, donde se evidencia debilidades en el proceso comunicacional, lo que trae como

consecuencia escaso trabajo en equipo, inadecuadas relaciones interpersonales, conflictos y un ambiente laboral que no permite el buen funcionamiento de la institución.

De allí, que es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflictos que se presentan en la institución educativa, con el fin de desarrollar las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir que la ocurrencia de conflictos afecte la labor educativa de la escuela. Por todo lo antes planteado es que surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo son los procesos comunicacionales desarrollados por el gerente educativo del Liceo Bolivariano Taguanes?

¿Cómo han sido las relaciones interpersonales en el Liceo Bolivariano Taguanes ubicado en Tinaquillo Estado Cojedes?

¿Cuáles estrategias comunicacionales mejorarán las relaciones interpersonales en el Liceo Bolivariano Taguanes?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.R.B Taguanes en Tinaquillo Estado Cojedes.

Objetivos específicos

Diagnosticar los procesos comunicacionales del gerente educativo en el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.R.B Taguanes en Tinaquillo Estado Cojedes.

Determinar la factibilidad de aplicación de estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en organizaciones educativas.

Diseñar estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.R.B. Taguanes en Tinaquillo Estado Cojedes.

Justificación

La importancia del presente estudio radica en mejorar las relaciones interpersonales, que contribuye a fortalecer cualquier institución educativa; además, se considera necesaria en el ejercicio de las funciones del personal que labora en la misma para que así puedan cumplir objetivos y metas que empleen todo un esfuerzo y compromiso para obtener los resultados deseados. Lo que diferencia a una institución de otra es el personal, mantener una relación amistosa no es una tarea fácil para la institución, se deben eliminar los conflictos que surgen en su interior.

Es por eso, que el valor de una organización depende de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el director para potenciar las competencias de sus trabajadores, es decir en la actualidad se requiere de directores que sean capaces más que de dar instrucciones a las personas de su propio equipo, que contribuyan a construir su propuesta junto con los demás, que comparta tarea y que sea competente para involucrar a los demás compañeros en una forma integral y considerando sus iniciativas, potenciando así al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

De esta manera, este estudio es relevante por la necesidad de tener un director con capacidad de gestionar, liderizar, motivar al equipo de trabajo para que sus decisiones generen motivación, eficiencia y calidad. El propósito de esta investigación es lograr una mejor calidad de ambiente laboral en el personal, postulando la investigación a las oportunidades necesarias que tendrían los empleados para relacionarse entre sí y ofrecer a la comunidad un mejor servicio, fortaleciendo su efectividad en el desarrollo de sus habilidades y generándoles un mayor éxito en su puesto de trabajo.

Por esta razón, se considera que esta propuesta contribuye a la efectividad laboral tanto de los docentes como el personal directivo proporcionándole las herramientas para lograr una solución adecuada a los problemas que se presenten y orientar el comportamiento del recurso humano.

De tal forma, que se hace necesario proponer un plan estratégico motivacional dirigida al personal directivo para optimizar las relaciones interpersonales, en el L.N.R.B “Taguanes” en Tinaquillo estado Cojedes, y de esta manera facilitar la convivencia en los docentes que hacen vida en ella, y lograr que el docente esté consciente de crecer sobre la base de lo que es, la forma cómo se evalúa, como se comporta, y el resultado obtenido, la aceptación de sus debilidades y en ese mismo orden poder forjar sus fortalezas para poder ver reflejadas sus virtudes, en los demás, y por ende poder forjar seres auténticos y con valores.

De allí, los aportes de esta investigación; ya que es un tema de interés y un punto de gran relevancia para muchos doctrinarios y académicos en el ámbito educativo la aplicación de estrategias comunicacionales para mejorar las relaciones interpersonales, puesto que diversos autores han comentado a nivel mundial y local, es el equilibrio perfecto en el desenvolvimiento y el buen desarrollo de cualquier ambiente de trabajo y en especial en el campo educativo; ya que por medio de ella los educadores se hacen más humanistas, y esta es una de las cualidades de relevancia que hacen que nazca la iniciativa de aplicarla en el Liceo Nacional Rural Bolivariano “Taguanes” ubicado en Tinaquillo, estado Cojedes; ya que por medio de esta figura se puede aplicar una gerencia educativa de alta calidad y eficacia en la institución.

Además, este estudio sirve como punto de referencia a futuras investigaciones, sobre la gerencia educativa y las relaciones interpersonales ya que son de suma importancia en el proceso educativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda el análisis de los estudios realizados con anterioridad sobre el fenómeno que se estudia, así como las teorías y fundamentos legales que sustentan el desarrollo de la presente investigación y guardan estrecha relación con los postulados que se pretenden implementar estableciendo un marco teórico o referencial. En relación a éste, Arias (2009), sostiene que “es el producto de la revisión documental y bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo que se puede decir, que el marco teórico es el que permite tener un apoyo sustancial del proyecto que esté relacionado de cierta forma con el objetivo de la investigación.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de una investigación, sostiene Arias (2009), “...se refieren a los trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionado con el tema planteado, es decir, investigaciones realizadas en el estudio...” (p. 94). Es por ello, que en el presente estudio se consultan diversas fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, las cuáles se presentan a continuación:

En tal sentido, Duarte (2009) realizó una investigación en la Universidad Nacional de la Plata en Argentina, titulado **Los procesos comunicacionales como modelo de gestión gerencial en el desarrollo del trabajo en equipo de los colegios públicos de la Provincia de Santa Fe**. Cuyo propósito fue determinar la influencia de los procesos comunicacionales como modelo de gestión gerencial y el trabajo en equipo en directivos y docentes de las escuelas públicas de la provincia de Santa Fe. Metodológicamente el estudio se enmarcó dentro de la investigación descriptiva correlacional, con diseño no experimental, transeccional

y de campo. La población estuvo conformada por 46 personas, 04 directivos, 42 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario constituido por 54 ítems con escala tipo Likert. Los resultados indican, que casi siempre el gerente asume un proceso de comunicación vertical, donde asignan responsabilidades a los docentes, sin permitir el consenso y participación. Del mismo modo, se visualizó que en la institución se caracterizan e identifican los trabajos en equipo, pero, existe debilidad para asumir responsabilidades en los equipos. En tal sentido, se recomienda realizar talleres teóricos-prácticos sustentados en los procesos comunicacionales que puedan ayudar a desarrollar una comunicación efectiva para un buen desempeño organizacional en lo que respecta al trabajo en equipo.

El estudio citado se relaciona con la presente investigación, ya que aborda una variable del estudio como lo es el proceso comunicacional, considerando este aspecto como fundamental para auspiciar el desarrollo efectivo de los integrantes de una organización escolar, aspectos que conducen necesariamente a la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones compartidas entre otras características.

Por su parte, Ojeda (2009), en su trabajo presentado en la Universidad de la Plata, titulado **Propuesta de estilo Gerencial para mejorar la comunicación institucional, dirigido hacia la calidad de la educación impartida en escuelas de la ciudad de la Plata**, metodológicamente el estudio fue de campo y asumió un diseño descriptivo, donde aplicó un cuestionario a los docentes y directivos de 10 escuelas de la referida ciudad. Analizando los resultados el autor concluye que se han incorporado cada vez más, la actualización constante del gerente escolar y de aula, en la búsqueda de hacer más efectivos los procesos. Esto permite distinguir los distintos escenarios de actualización en los ámbitos escolares, propiciando que desde la escuela, surjan propuestas a este respecto.

Existe vinculación directa entre el antecedente citado y el presente estudio en el sentido de que los directivos de las Instituciones educativas deben poseer habilidades para gestionar la escuela a través de un proceso comunicativo capaz de generar en los miembros de la institución su adecuada participación en la toma de decisiones y el trabajo cooperativo.

Por otra parte, Rivas (2012) efectuó un trabajo denominado **Diseño de un plan gerencial en comunicación asertiva para la integración del personal directivo y docente de la E.B “Cristín Perez” de Tocuyito Estado Carabobo**. Cuyo propósito fundamental fue presentar un diseño de un plan gerencial con la finalidad de su promoción por parte del director, como factor fundamental en el proceso comunicacional, con el personal docente de la Escuela Básica previamente mencionada. La misma se sustentó en las teorías gerenciales y comunicacionales. El diseño de la investigación se presentó en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 23 docentes que laboran en el plantel. Se aplicó un instrumento tipo cuestionario estructurado con preguntas abiertas con opciones de respuestas policotómicas en escala de tipo Lickert. Posteriormente se procedió a determinar su validez a través de juicio de experto integrado por tres magisters en gerencia. La confiabilidad se obtuvo mediante una prueba piloto aplicada a 10 sujetos de estudio. Para el análisis de los datos se utilizó la escala descriptiva presentando los resultados en frecuencia, los cuales sirvieron de base para el estudio de la propuesta. Los datos recopilados se tabularon y analizaron a través de tablas y gráficos en términos porcentuales. Al interpretar los datos quedaron demostradas las debilidades comunicacionales detectadas entre el director y docente lo que motiva la necesidad de implantar un plan gerencial en comunicación asertiva para la integración del personal que allí labora.

Este estudio guarda estrecha relación con la presente investigación, por la semejanza entre los objetivos y las estrategias comunicacionales que permiten que se realicen las actividades encomendadas a lograr las metas trazadas.

De igual manera, Medina (2010), realizó una investigación titulada **Comunicación gerencial y relaciones interpersonales del personal docente de Educación Básica de la Parroquia Juana de Ávila del municipio escolar Maracaibo**. Con el propósito de determinar la relación entre la comunicación gerencial y las relaciones interpersonales del personal docente. Se sustentó

teóricamente en aportes de Chiavenato, teorías de la comunicación y Goleman, teorías de las relaciones interpersonales. Esta investigación fue de tipo descriptiva correlacional con diseño no experimental, transversal de campo. La población estuvo conformada por 23 directivos y 97 docentes. El análisis de datos se realizó con distribución de frecuencias porcentuales y aplicando spearman se obtuvo que la correlación de variables fue de 0,80. Se concluyó que la relación es positiva, directa y fuerte entre ambas variables, lo que indica que mejorar el valor de una de las variables permite obtener mejores resultados en la otra, por ello hay incidencias de ambas en el comportamiento de los miembros de la institución y se recomienda fomentar y asumir alternativas de solución entre docentes y directivos para fortalecer las relaciones interpersonales.

Al respecto, Durán (2009), realizó un trabajo de investigación titulado **Programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y docente de la Unidad Educativa Algari del Municipio Iribarre Estado Lara**. Presentado ante la UPEL. La cual tuvo por objetivo proponer un programa de capacitación para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. La fundamentación teórica desarrollada en la investigación se basó en las teorías relacionadas con las relaciones interpersonales, así como las características y elementos inherentes a las estrategias gerenciales. Dicha investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, bajo la línea de investigación de Gerencia del cambio en organizaciones educativas, apoyando este proyecto en tres fases para el estudio sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, que optimizar y fortalecer las relaciones interpersonales. Los sujetos de estudios estuvieron conformados por 20 docentes y 2 directivos que laboran en la institución antes mencionada.

Para la recolección de la información, se empleó una encuesta tipo cuestionario, la cual fue validada por dos especialistas en metodología, de acuerdo con la congruencia y pertinencia entre las variables de estudio y los objetivos formulados, así como también se demostró su confiabilidad a través del alpha de cronbach, obteniendo un 92% es decir, altamente confiable. Asimismo, se utilizó

la estadística descriptiva, cuyo análisis cuantitativo fue realizado en base a los datos obtenidos del instrumento. En base a los resultados, la investigadora concluyó que, el personal directivo está aplicando una gerencia en la cual no existe el diálogo consensuado para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades didácticas, por lo cual esto va en detrimento de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

En este orden de ideas, la presente investigación guarda relación con el tema de estudio pues esta vinculado bajo el enfoque de la teoría de las relaciones humanas. Debido a que las relaciones interpersonales mantienen a los miembros de las instituciones unidos en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

para el presente estudio debido a que la comunicación y las relaciones interpersonales son los puntos de partida de ambas en la búsqueda de un clima organizacional adecuado dentro de la institución.

Bases Teóricas

Estas representan el fundamento de trabajo de investigación donde se detalla los elementos de las teorías que son utilizadas directamente en el desarrollo de la investigación, según Arias (2009), los define como un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

En los actuales momento la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas producto de la sociedad actual, por lo que ha sido necesario analizar los aspectos más importantes de la organización escolar y su dificultades, para percibir cuales son esos cambios significativos que permitan responder con éxito a la demanda de la sociedad cada día más exigente y cambiante, lo que conlleva a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos

materiales y muy especialmente de los humanos. Para tal fin se cita las siguientes teorías.

Comunicación

Según Chiavenato (2009), la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales, proporcionar la información y comprensión necesaria para que las personas puedan conducir sus tareas y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos. Estos dos propósitos en conjunto promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y aun mejor desenvolvimiento en las tareas.

En este sentido, según Bollet (2011) algunos estudios han demostrado que el enfoque de la teoría de la acción comunicativa de Habermas es un aporte teórico para promover la comunicación en las instituciones escolares, puesto que la estructura de un lenguaje es un sistema de normas, el cual comprende la parte gramatical, jurídica e histórica. Sobre el tema, este autor propone entender a la sociedad simultáneamente como sistema y como mundo de la vida, dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida, la esfera de la vida privada y la esfera de la opinión pública.

De esta manera, el autor antes señalado manifiesta que el mundo de la vida adquiere especial significado para la explicación de la acción comunicativa, ya que al actuar comunicativamente el sujeto puede reinterpretar el mundo, definirlo, diagnosticar sus problemas y resignificarlo en función de sus necesidades. En lo que denomina el horizonte del mundo, donde se construye y se reconstruyen intersubjetivamente las relaciones e interacciones de la vida cotidiana.

Por lo cual, distinguen su teoría cuatro tipos de acciones sociales, la misma se explica a continuación:

1. La acción teológica, está concentrada en los medios técnicos-estratégicos cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores. Es una acción individual o estratégica (grupal), que depende del efecto de

coordinación de influencia para la generación de convicciones, su función es la eficacia, la acción interesada.

2. La acción regulada, por normas dirigidas no un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social que orientan sus funciones de unos valores comunes (sociales), y está centrada en los fines.
3. La acción dramaturgia, donde los actores desempeñan un rol de actuaciones, en las que representan y proyectan sus propias imágenes frente al mundo y realidad circundante.
4. La acción comunicativa en que la acción de los sujetos está basada en la búsqueda de entendimientos, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

Vale la pena señalar que Habermas manifiesta, que la acción social consiste en la cooperación de al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal sino aquellos mecanismo de coordinación de la acción que hace posible una coherencia regular y establece de las intercepciones, según ciertos patrones de acción, que interpreta como el conjunto de normas válidas por un colectivo. De tal manera, no puede negarse que sin comunicación no hay educación posible.

En tal sentido, Bolett (2011) plantea que comunicarse es considerar a las demás personas como interlocutores válidos. Escuchar y valorar sus aportes enriquece y permite descubrir la diversidad de opiniones y posiciones respecto a un tema determinado. Entrar en comunicación con otro consiste, esencialmente, en establecer con él una relación privilegiada, que resulta de la manera actual de dos seres originales, cada uno de los cuales tiene una personalidad única.

Se habla también de la conducta grupal donde en teoría se dice que un grupo es aquel elemento en la organización que está formado por dos o más empleados que interactúan de manera que el desempeño de cada miembro esta bajo la influencia de la conducta de los otros miembros. En las empresas se establecen dos tipos de grupos: los grupos formales, que son los establecidos por la organización y los

informales que son los que establecen de forma paralela con otros intereses (amistad, interés profesional, etc.) Ambos tipos se forman para satisfacer diversas necesidades como:

- Seguridad: para realizar un mejor trabajo...
- Social: para intereses de amistad...
- Prestigio: para identificarse con una “élite” determinada...
- Atracción: compartir los mismos intereses profesionales...
- Metas: objetivos comunes o el logro de una meta en la organización...

Por lo tanto, la comunicación es mucho más amplia de lo que suele suponerse, en este sentido es bueno aclarar que la palabra hablada es solo un aspecto de la comunicación, aunque constituye su parte esencial.

En efecto, la comunicación es un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado para ello deben tenerse identificados los conceptos de autoridad y liderazgo; practicados con criterios científicos atendiendo a las técnicas de relaciones humanas y utilizando “los canales” de comunicación para garantizar una información clara y precisa evitando la confusión entre los integrantes que laboran en la institución.

La organización de los recursos humanos, materiales, curriculares y de toda la estructura técnico/administrativa de un plantel, no cumple los fines para los cuales fue planificada, sino posee una coordinación y control de todas sus partes, áreas o niveles. La dirección de un instituto aún contando con todos los recursos que en el plano teórico solicite para su funcionamiento y establecimiento, el más perfecto de los organismos debe enfrentar y asegurar la coordinación y control de esos recursos y esa estructura organizada, y la única manera de realizarlo con éxito es “instrumentando un eficiente sistema de comunicación”.

Por otra parte, unas de las tareas primordiales del director es hacer reconocimientos de todo su personal, de acuerdo con el rol que desempeñan dentro de la organización, como van a establecer las comunicaciones, cuales son los mecanismos para comunicarse dentro del plantel, que tipos de comunicación van a funcionar, como se van a evaluar, y en que medidas esas comunicaciones

permitirán efectuar los reajustes necesarios para mejorar la organización. De esta forma, el director podrá coordinar y controlar la organización interna de la institución y tomar decisiones más realistas, obteniendo así el fruto de la retroalimentación que le traerán las comunicaciones producidas en las partes medias y bajas de su estructura técnico administrativas.

Elementos de la Comunicación

Según Fernández (2009), los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

- Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el feed-back o retroalimentación.
- Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder

comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.

- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

- **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

- **Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.

- **Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta.) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

Características de una Comunicación Asertiva

Según, Mellinkoff (2011), las características de una comunicación asertiva son:

- **Es clara:** la comunicación debe prepararse de tal forma que todos los receptores entiendan el mensaje. De aquí que el contenido y el lenguaje

debe ser sencillo, utilizando expresiones del dominio común, procurando objetividad y siendo lo más concretos.

- Esta bien fundamentada: antes de establecer una comunicación es indispensable tener una idea clara del mensaje, para ello será necesario estar bien informados de lo que se quiere transmitir.
- Emplea el instrumento adecuado: la selección del instrumento adecuado es fundamental para garantizar que el mensaje llegará a los receptores y desencadenará la reacción esperada.
- Unifica los criterios: el mensaje que se va a transmitir no debe ser contradictorio en su parte, ni en su contenido ni debe entrar en contradicción con los fines de la organización.
- Es cortés: esta característica exige buena educación y trato agradable.
- Esta bien distribuida y es oportuna: es necesario asegurarse que la comunicación llega a todos los receptores a los que va dirigida, especialmente cuando no es directa y se utiliza la comunicación escrita. Así mismo, debe enviarse en el momento oportuno evitando la comunicación extemporánea bien por adelantado o por atraso.
- Puede evaluarse: el ciclo de toda comunicación culmina con la reacción que esta produce en el agente receptor. En consecuencia, es de vital interés para el agente transmisor seguir el curso de una comunicación y conocer la reacción producida, con el propósito de hacerla efectiva y que de resultados positivos.
- Como puede apreciarse las teorías antes reseñadas, tiene estrecha vinculación con el tema planteado, dado que la comunicación es el pilar fundamental de una buena gestión gerencial y por ende, de la convivencia escolar, reflejada en las relaciones interpersonales de sus miembros.

Las comunicaciones formales

Fernández (2009), sostiene que las comunicaciones formales constituyen las bases de las comunicaciones administrativas y son un proceso interno entre las

estructuras de las organizaciones. Se aplican en toda organización, en las relaciones interinstitucionales y en las relaciones públicas.

Las comunicaciones informales

En palabras del autor mencionado anteriormente, este tipo de comunicación es el que surge de manera espontánea dentro de la organización y son un medio de entenderse los distintos intereses dentro de una organización. Este tipo de comunicación, no debe ser desestimado, es un factor importante en la dinámica de todo plantel. En muchas ocasiones los contactos informales originan conceptos y referencias de gran interés que reportan beneficios para una institución.

La Comunicación Gerencial.

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz (2009), señalan que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerencial tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

En virtud de lo señalado, por Fernández (2009), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos

que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Dentro de este orden de ideas, el autor señalado anteriormente, señala que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una empresa u organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación descendente es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El gerente en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las

informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

Por otra parte, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, según lo expresa Chacón (2009), debe encaminarse: a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer dicentes y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desanimo. (p. 276).

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una organización. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los gerentes – gerentes, gerentes – subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma. Es por ello, que los tipos de comunicación planteados anteriormente, tiene relación con la presente investigación, debido a que el directivo de la Institución objeto de estudio utiliza un tipo de comunicación vertical y es por ello, que con esta propuesta se busca mejorar las relaciones interpersonales por medio de la buena comunicación en las organizaciones educativas.

Estrategias comunicacionales

Las estrategias comunicacionales requieren de una serie de capacidades o aptitudes, no existe una estrategia eficaz, sino infinidad de ellas, tantas como sea capaz de definir un pensamiento inteligente en correspondencia con la situación comunicacional concreta de una institución determinada. Una buena estrategia asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo, para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo. Con la

comunicación puede lograrse un equilibrio de los diversos ambientes internos de la empresa o institución.

Según Koontz (2009), en una organización eficiente, las comunicaciones fluyen en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados, de la misma forma, Rodríguez (2010) sostiene que el flujo de la comunicación se da en varias direcciones y destaca las siguientes: descendente, ascendente, horizontal y cruzada donde se presenta la comunicación en red y en cadena:

Comunicación descendente o vertical de arriba hacia abajo: se puede observar que la comunicación que ejercen los directores, generalmente es la de asumir una forma descendente. Sobre este particular Druker (2009) opina que las comunicaciones en sentido descendente no son eficaces y no pueden serlo. Lo expuesto, tiene sobrevivencia después que se han establecido exitosamente las comunicaciones en sentido ascendente. Son una relación más que una acción, una respuesta más que una iniciativa.

Según Martínez y Nosnik (2010) la Comunicación descendente permite que fluyan los mensajes desde la dirección hacia los subordinados, con el fin de proporcionar información en las instituciones: qué debe hacer, cuáles son los objetivos y metas a lograr, aconsejar, informar, dirigir y evaluar a los subordinados. Los tipos más frecuentes son: directrices, políticas, planes, orientaciones, órdenes y decisiones, distribución del trabajo, amonestaciones y procedimientos. Sin embargo, Rodríguez (2010) señala, que “la comunicación descendente es aquella que permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persiguen la institución, así como la información necesaria para realizar su trabajo”.

En el contexto educativo, las comunicaciones se dan en diferentes niveles jerárquicos, que van desde el nivel macro, siendo el más cuando la información viene de los directores a los docentes y de estos al resto del personal para transmitir órdenes, instrucciones, información o solicitar la ejecución de las actividades para el logro de los objetivos. Asimismo, la comunicación descendente es aquella que fluye de un nivel del grupo o la organización a otro más bajo.

Del mismo modo, señala, Robbins (2009; p.344) que la comunicación descendente “es aquella que emplean los líderes y los administradores de grupos para asignar metas”. Para el autor, es aquella comunicación que permite instrucciones laborales, a la vez permite informar a los subordinados sobre políticas y procedimientos que requieren atención y ofrece una retroalimentación sobre el desempeño docente. La comunicación descendente es de tipo vertical, esta proviene desde cualquier punto del organigrama hacia arriba.

En razón de ello, para el autor antes mencionado, los problemas en la utilización de la comunicación descendente se presentan cuando los gerentes no proporcionan a sus empleados la información que éstos necesitan para efectuar sus tareas en forma eficiente. Los gerentes educativos son demasiado optimistas en cuando a la exactitud e integridad de su comunicación por lo que muchas veces no transmiten información importante o fallan al dar instrucciones a sus empleados sobre como cumplir debidamente con sus obligaciones. Muchas veces, los directores retienen información para que sus empleados dependan de ellos.

En tal sentido, el autor señalado, afirma que existen claves que permiten mejorar la comunicación descendente en las instituciones educativas entre las que se pueden señalar:

- Que todo el personal tenga conocimiento de las metas y objetivos de la institución.
- Que se realicen comunicaciones más frecuentes y formales con los empleados.
- El director debe ser transmisor y receptor efectivo de la información.
- Que el director y demás jefes sepan administrar el tiempo.

Considerando las claves pautadas se puede afirmar que entre los medios que se emplean en las comunicaciones descendentes en el ámbito educativo están los memorando, circulares, los manuales de políticas y procedimientos y los consejos generales de carácter informativo, donde la mayoría de los docentes ni hablan ni

tienen potestad para objetar. Por desgracia, con frecuencia la información recibida de esta forma, se pierde o distorsiona a medida que desciende por la cadena de mando. La promulgación de políticas y procedimientos de la dirección no asegura la comunicación.

Comunicación ascendente o vertical de abajo hacia arriba: Según Melinkoff (2011) la comunicación ascendente es aquella que tiene lugar entre los distintos niveles de la escala jerárquica utilizando los canales constituidos por la estructura organizativa. Se puede decir que es importante porque proporciona al personal directivo información acerca de su actuación y de esta manera poder corregir el desempeño jerárquico.

De allí, que el mismo autor, plantea que es la forma de comunicación inversa a la descendente, se origina desde los niveles inferiores hacia los superiores. Los tipos de comunicación son: informes de las actividades realizadas, cuentas, actas, estadísticas, quejas, rumores, planes de trabajo. El autor sostiene, que la comunicación ascendente es aquella que se origina de abajo hacia arriba y por lo tanto, es el tipo de comunicación más extendida en educación, formado por órdenes, reglamentos e informaciones de carácter general destinado a facilitar el desempeño docente.

En tal sentido, la comunicación ascendente está estrechamente ligada al flujo de comunicación, Robbins (2009) sostiene “es aquella que se usa para proporcionar información a las personas en estratos más altos”. Para el autor, es aquella comunicación que se utiliza para informar el logro de las metas, así como los problemas actuales. La comunicación ascendente hace que los administradores conozcan el sentir de los docentes y directores.

A tal efecto, el autor antes señalado, plantea claves para mejorar la comunicación ascendentes dentro de las cuales se destacan:

- Mantener una comunicación cara a cara con todo el personal, conversando acerca de temas relacionados con el trabajo, permitiendo la experiencia directa, la retroalimentación inmediata, la focalización personal,

facilitando la asimilación de asuntos diferentes y la comprensión profunda y emocional de la situación.

- Mantener una orientación y capacitación continua sobre los programas que se implementan en la institución.
- Permitir las sugerencias y gratificando las ideas enriquecedoras.

En conclusión, la clave importante a considerar, en la comunicación ascendente es que presenta una perspectiva humana, ya que carece de toda característica impositiva y por lo general se debe implementar en medios participativos y democráticos. Los mensajes más frecuentes son las sugerencias de mejoramiento de procedimientos relacionados con las tareas, informes de desempeño, huelgas y reclamos que identifican las quejas y conflictos en busca de posibles soluciones.

Comunicación horizontal lateral o relaciones compartidas entre un mismo nivel jerárquico: es la que se realiza entre sujetos de un mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación puede ser descendente o ascendente y se da a través de varias áreas funcionales, como: la gestión del desempeño, la ejecución de las actividades, las relaciones interpersonales, etc. La comunicación horizontal es considerada como una vía para compartir entre iguales, en este caso, director con subdirector, docente con docente y entre alumno con alumno. Es importante conocer que los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal no existen normalmente dentro del diseño de la organización educativa.

Por lo tanto, Martínez y Nosnik (2010) señalan que “es la comunicación que se realiza entre unidades de un mismo nivel jerárquico”. Un ejemplo de ellas es: las consultas, solicitudes de información, la ayuda técnica. La comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Esta comunicación puede impedir que la información se transmita de manera eficiente y exacta. De este modo, sostiene que la comunicación horizontal es aquella que se realiza entre unidades de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, entre directores, entre departamentos o entre secciones y aun podría considerarse como tal las que

se realizan formalmente entre profesores de un mismo nivel o asignatura. Esta comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, del mismo nivel, administradores del mismo nivel o personal en el mismo estrato horizontal también es llamada comunicación lateral.

Sin embargo, la comunicación horizontal es la comunicación menos aprovechada dentro de las instituciones educativas. Es importante, en situaciones en que los miembros logran sus objetivos. Asimismo, David (2009) sostiene, que la comunicación horizontal es aquella donde la comunicación se dará a través de redes de informaciones personales y sociales más que por jerarquías de mando o formal, siendo mas flexible e inestable.

Este tipo de comunicación es la que se da en un lugar entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo del mismo canal. A través de las cadenas de mando es lo que suele llamarse comunicación cruzada y de hecho esta relacionada con la formación de grupos dentro de las organizaciones.

Comunicación cruzada, diagonal o entre grupos: es la que ocurre en un área funcional a otra, pero sin acudir a la jerarquización; es decir, una persona que esté ubicada en el área financiera puede enviar un mensaje y entablar relación comunicativa con un sub/gerente del área de producción en forma espontánea y natural. Este tipo de comunicación es la que menos se da en las instituciones de manera formal. Dentro de este tipo de comunicación existe las internas y externas, como son:

Comunicación de adentro hacia fuera: la comunicación de adentro hacia fuera, son las comunicaciones que salen del plantel y que no son parte del flujo de recaudos oficiales de obligatorio envío a las diferentes dependencias del Ministerio de Educación. Ejemplo de ellas, son las invitaciones para las reuniones de promotores ambientales, solicitudes de material a otras instituciones y boletines informativos entre otras. En general, la correspondencia derivada de las actividades especiales, complementarias y deportivas, pertenecen a este tipo de

comunicación: ejemplo las constancias de calificación las constancias de trabajo y las constancias de inscripción serían de este tipo.

Comunicación de afuera hacia adentro: la comunicación de afuera hacia adentro son aquellas comunicaciones que reciben el plantel de otras instituciones. Así mismo, David (2009) sostiene que son aquellas que recibe el plantel de otras instituciones y que no forman parte de las órdenes, instrucciones o recaudos oficiales de envío obligatorio por parte del Ministerio de Educación. La comunicación intrainstitucional corresponde a la comunicación interna de la institución y la comunicación interinstitucional, corresponde a la comunicación entre instituciones.

A esta comunicación pertenecen más bien a aquellas relacionadas con actividades especiales, relaciones públicas, propagandas, publicidad y solicitudes de donativos o ayudas. La comunicación de afuera hacia dentro son aquellas que recibe el plantel de otras instituciones un ejemplo de ello sería la invitación del director a participar a los docentes. Atendiendo a lo anterior, se puede decir que no existen tipos de comunicación buenos o malos siendo estos situacionales dentro de una institución dependiendo del alcance que se desee imprimir.

Por consiguiente, el flujo de la comunicación descendente que se origina desde el nivel gerencial, representado en el contexto educativo por los directores de las instituciones; las comunicaciones ascendentes que pueden ser emitidas por los docentes, personal administrativo, personal obrero, alumnos y/o representantes; las comunicaciones cruzadas, diagonales, formal y/o informal provenientes de cualquiera de los estratos que conforman la estructura organizativa. Sin embargo, para que esas estrategias comunicacionales sean efectivas y eficientes, es necesario que el gerente educativo implemente:

- Un estilo directivo, donde el director haga saber específicamente a los docentes, representantes y alumnos sobre las metas y objetivos organizacionales.
- Un estilo de apoyo, donde éste asuma su papel de líder y se preocupe por el bienestar de todas.

- Un estilo participativo, es decir, el director obtiene y utiliza sugerencias de sus docentes, alumnos y representantes aunque debe conservar la dirección que demanda la institución.

Si bien es cierto, para que estos estilos se puedan alcanzar, el director debe ser un gerente efectivo, capaz de tomar decisiones abordando los trabajos individuales, las destrezas específicas de comunicación que necesitan variar de un gerente a otro; teniendo en cuenta que la comunicación es una de las formas de relacionarse, lo que constituye la base de la comunicación administrativa. Por lo tanto todo director debe quitar los obstáculos para que la comunicación sea fluida y espontánea.

Al respecto, Melinkoff (2011) considera, que es conveniente anotar que dentro de la comunicación se deben dar también los siguientes tipos de flujos comunicacionales:

- Comunicación de masa: está relacionada con el propósito de relacionar algunos objetivos para que lograra ciertos comportamientos utilizados en la radio, televisión, entre otros.
- Comunicación intrainstitucional: es la que se establece internamente en la comunicación, ya que sea pública o privada, con el fin de informarles sobre los planes, metas, programas, etc.
- Comunicación comunitaria: está dirigida a la comunidad de la institución para transmitirle mensajes de iniciativas sociales y culturales.

Todas estas tipologías, dentro de las organizaciones educativas para que se cumplan con una verdadera comunicación, ésta debe ser clara, estar bien fundamentada, poseer criterios unificados, oportuna y permitir ser evaluada. En síntesis, en la gestión de dirección se deben tomar en cuenta todos los procesos de la comunicación para lograr el desempeño eficiente de los docentes.

Evidentemente, la comunicación en cualquier institución educativa es de mucha importancia, pues de la correcta utilización de ella y la información en cualquier dirección, dependerá la eficiencia como tal, teniendo muy en cuenta las características personales de los docentes, porque quien tiene la información y sabe comunicarla tiene gran poder sobre los demás.

En cualquier organización educativa pública o privada, un buen sistema de información y control es básico para la toma de decisiones oportunas, que permitan introducir las medidas correctivas necesarias para reorientar las acciones hacia los objetivos de la organización. Al respecto, es claro que un sistema de información y control requiere de diferentes formas de comunicación para cumplir con su cometido.

Otros tipos de estrategias comunicacionales implementadas en las organizaciones educativas, podrían ser las formas de interrelaciones: formal e informal, utilizando todos los flujos comunicacionales y los tipos. Sin lugar a dudas cuando estas formas de comunicación se presentan en forma combinada, son mas eficaces que presentadas en formas aislada.

De esta manera, esta teoría sustenta la presente investigación por tratarse de la propuesta de estrategias comunicacionales para mejorar debilidades dentro de las instituciones educativas.

Gerente Educativo

Según Pérez (2010). señala que un gerente de un centro Educativo es un líder dentro de la organización, que no sólo tiene poder, si no autoridad, motivado y motivador, capaz de movilizar y entusiasmar a la gente para que se comprometan en el servicio de los demás. Es una persona que concibe y asume la educación como medio de realización personal y de vivir en plenitud su vocación de servicio. Su proyecto de vida coincide con la misión de la educación, y es para ese gerente, educar es aprender amar, conservando el signo de los tiempos y espera la victoria de las gentes a su cargo.

De igual forma, el autor señalado anteriormente, expresa que la “gerencia de aula está referida a todo lo que el docente hace en el aula que no es instruccional, en donde el docente aparte de ser un efectivo y eficiente maestro, es un efectivo gerente de tiempo, tarea social, manejo de conflicto, comunicación, toma de decisiones, cambio, diseños físicos, tarea académica, motivación innovación, entre otras”

Al respecto, Manes (2009) señala que el “Proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de todas aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”, nos abre a la realidad de que aunque la gerencia educativa tiene características similares y tipos de gerencia como: la planeación, la organización, la dirección, el control, también tiene una característica particular, esta busca lograr un desarrollo de las sociedades a través de inserta la personas preparadas para desenvolverse en diferentes ámbitos profesionales de la misma gracias a las competencia adquiridas en esa casa de estudio p 225.

La gerencia educativa no puede ver la institución como un negocio, debe mantener siempre claro los objetivos sociales que persigue y debe haber una armonía absoluta entre la parte administrativa de la institución con la parte académica, ya que toda la planificación, estructuración, y ejecución de ideas debe ser en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y de la excelencia académica.

Por consiguiente, el gerente educativo debe elaborar estrategias para lograr los cambios y progreso de su personal. Para que se den las transformaciones individuales, grupales y por ende social, porque educar implicar cumplir un conjuntos de acciones que haga posible un mejor reconocimiento profesional, un buen modelaje de aptitudes, tener conciencia y compromiso, esfuerzo mancomunado del tren de docente transformadores de de conducta.

Esta teoría guarda relación con la presente investigación porque se pretende el uso de las estrategias comunicacionales por parte del gerente educativo para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones educativas y alcanzar una convivencia armónica.

Relaciones Interpersonales

Según Manes (2009), las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen

su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. es por eso que Para que esta empresa u organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

De allí, que todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo). Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

Al respecto, Marroquin y Villa (2009), expresan sobre la comunicación interpersonal que, ... no es solamente una dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual se realiza el individuo como ser humano (...) si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazara su calidad de vida. (p 21)

En tal sentido, el ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra ira a tomar y viceversa. Según García (2010) Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfecha podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

De allí que el autor antes mencionado, señala que la relaciones Interpersonales se plantea en termino de distancia postura que adapta la persona con respeto a otro próximo” (p 2), y agrega que estas se refieren a las actitudes y a

La red de intenciones que mantienen los agentes personales. Es decir, puedan presentarse actividades positivas como cooperación acogida, autonomía, participación satisfactoria, pero también se puede observar reserva. Compatibilidad, intolerancia y frustración que producen corrientes internas ampliándolo o no deseos aspiración o interés cooperativo y personal.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales permiten establecer lazos cordiales. Al respecto Gibson y Donnelly (2009). Expresa que la relación interpersonal involucra las relaciones, Humana, pública y laborales.

Las Relaciones Humanas: son las encauzadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas: son la que buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Importancia de las relaciones interpersonales

García (2010), plantea que las relaciones interpersonales son multidimensionales, se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues es el que pone en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización.

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según el autor mencionado anteriormente:

- a. El ente humano por si mismo requiere de respeto y consideración.
- b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.
- c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

De acuerdo a Marroquín y Villa (2009), ninguna persona es una solitaria entidad, pues todo individuo existe concomitantemente en la otra, y el estudio de la dirección como subestudio de la humanidad, representa una investigación de esa dualidad en existencia. Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Hemos visto las relaciones entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles dentro de una organización. También hay diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales.

Hay diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y manera de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas como el contacto ocular, el

espacio personal, el interés en la participación de toma de decisiones y el contacto físico entre las personas.

Como lo expone el mismo autor, todos traemos aportes al trabajo. Mientras existan un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marcharan muy bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativas valoran los aportes de otras personas. Debemos saber que para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertadas con nuestros compañeros de labores, y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos, opiniones sin castigar ni violar lo de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y a los derechos y necesidades de otras personas. Para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajos debemos conducirnos apropiadamente. (Pág. 155)

En tal sentido, Filley (2011), especifica algunos puntos de mucha importancia que podría ser de utilidad para lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral y económica.

- 1.- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
- 2.- Sea educado, exponga su opinión.
- 3.- Discúlpese cuando sea necesario.
- 4.- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.

5.- Nunca recurra a las amenazas.

6.- Acepte la derrota cuando sea necesario. Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso

De tal manera, estos planteamientos, sustentan la presente investigación, ya que las relaciones interpersonales dependen de la comunicación que utiliza el gerente, y trae como consecuencia un buen o mal ambiente laboral donde el proceso educativo se encuentra influenciado.

Organización Educativa

La comunicación y el desempeño son variables inmersas en el área de la administración, razón por la cual se considera importante definir la organización donde se desarrollan las variables en estudio; de allí que la organización educativa se muestra como una dependencia el cual presenta dentro de su establecimiento una estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades para simplificar las funciones del grupo.

En tal sentido, Koonts (2009), definen la organización como “la agrupación de las actividades y personas necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (p.181).

Por lo tanto, la organización educativa concentra el recurso humano, la intención y una situación de acción que ha de estar condicionada por las pautas y políticas generales que rigen el funcionamiento de la misma. De manera, que las estrategias y objetivos que se establezcan al planificar tienen que ser la base para

determinar la forma de lograrlos, enmarcando todas sus acciones en los lineamientos y normas jurídicas o internas.

De la misma forma, el Modelo Normativo de Educación Básica (2007), expresa que “la organización educativa se entiende como una estructura integral, un sistema y disponer en forma adecuada a sus componentes académicos”. La organización educativa trata de colocar cada subsistema o parte del sistema en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte, sino en función de la totalidad del sistema educativo en sí, de esta manera se unifican esfuerzos para garantizar eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos propuestos.

Lo planteado, se apoya en como la gerencia que se tiene centre su finalidad en crear entendimiento entre las personas de la organización educativa para unificar acciones y decisiones que hagan posible los objetivos académicos y administrativos.

BASES LEGALES

Para la realización de este trabajo de investigación se consultó la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009) y Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005). Respecto al tema la Constitución Nacional (1999) expresa en sus artículos 87, 103 y 104 lo siguiente:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado

adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importante dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa. Es por ello, que guarda relación con la presente investigación ya que es necesaria una buena relación interpersonal dentro de la institución o empresa para que pueda haber un buen desempeño laboral dentro de las organizaciones educativas.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad permanente en igualdad de condiciones.

De allí, el artículo 103 se vincula con la presente investigación debido a que todo trabajador y trabajadora que desempeñe su labor en una organización educativa tiene derecho a una educación integral para así mejorar su desempeño laboral dentro de la organización educativa.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica.

El presente artículo tiene relación con la investigación ya que para que una organización educativa funcione eficazmente es necesario que el gerente de esa organización educativa sea una persona de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica para que pueda haber una comunicación eficaz en el manejo de las relaciones interpersonales.

También fueron consultados los artículos en la Ley Orgánica de Educación(2009) tales como:

Artículo 6. El estado a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el sistema educativo. En consecuencia:

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

Según lo previsto en esta ley es necesario recalcar la misión del docente dentro de cada plantel y las condiciones que necesita tener para garantizar el éxito en sus funciones y así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

Por último, se menciona la Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005), la cual señala en el artículo 5 el derecho que tiene el trabajador a ser consultado y el deber de participar, es decir que en un plantel educativo la opinión del trabajador se considera importante ya que él puede proponer ideas innovadoras en las áreas que se necesite fortalecer tomando las situaciones que se le presenten en la vida cotidiana además es su deber participar y no aislarse del grupo.

En tal sentido, este artículo se vincula con el presente estudio ya que el trabajador debe estar informado constantemente sobre las acciones que se toman en las instituciones, para que pueda dar su opinión y sus aportes al mejoramiento de la gestión institucional.

Objetivo General: Proponer estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.R.B. Taguanes en Tinaquillo Estado Cojedes.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los procesos comunicacionales del gerente educativo en el manejo de las relaciones interpersonales en el LNRB Taguanes en Tinaquillo Estado Cojedes.	Procesos Comunicacionales	Interacciones sociales basadas en el intercambio de signos, por el cual las personas comparten experiencias bajo condiciones libres de dialogo y participación.	Emisor Receptor Mensaje Formal Informal Oral Escrita	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12 13-14
	Gerente educativo	Es un líder que dirige el trabajo de otros para lograr el objetivo y la misión de la organización educativa.	Filtración Percepción Lenguaje	15-16 17-18 19-20

<p>Determinar la factibilidad de aplicación de estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en organizaciones educativas.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo social al cual pertenece.</p>	<p>Laboral Personal Empatía Conflicto Motivación</p>	<p>21-22 23-24 25-26 27-28 29-30</p>
	<p>Factibilidad</p>	<p>Condición para llevar a cabo las estrategias a través de recursos económicos, recursos humanos y recursos institucionales.</p>	<p>Recursos humanos Recursos económicos Recursos institucionales</p>	<p>31 32 33</p>

CAPITULO III

Marco Metodológico

La metodología es el conjunto de procedimientos lógicos, implícito en todo proceso de investigación, a través de la cual se recogen datos con el fin de sistematizar y operacionalizar. En tal sentido, para Balestrini (2009), el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real, es decir, que este capítulo se refiere a los procedimientos a seguir desde el momento que comienza la investigación hasta su culminación.

Es así, como en el marco metodológico, se describió la manera en que se realizó el estudio para darle respuesta al problema planteado, mediante el abordaje de aspectos como son: diseño de la investigación, tipo, nivel, modalidad, población y muestra entre otros.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación según Palella y Martins (2009), se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la manera de recoger la información o datos necesarios. El presente estudio está enmarcado en una investigación de campo, que de acuerdo al autor antes mencionado, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. De allí, que el tipo de investigación que se realizó determinó los niveles que es preciso desarrollar. La presente investigación es de nivel descriptivo, que según Arias (2008) consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.(p.24)

En el caso particular del presente estudio, puede decirse que se adapta a la investigación de campo, puesto que los datos se recolectaron directamente del

Liceo Bolivariano Taguanes, donde laboran los sujetos de estudio y al nivel descriptivo porque se describen los hechos que suceden dentro de la Institución.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según Balestrini (2009) se define en función de los objetivos establecidos en el estudio. En tal sentido, el presente estudio tuvo un diseño de investigación no experimental transeccional, que según Hernández (2010) son aquellos que recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único (p 151).

De igual forma, la presente investigación está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, la cual según el manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), consiste en “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.16)

En vista de que en la presente investigación tiene por objetivo proponer estrategias comunicacionales para mejorar las relaciones interpersonales del L.B Taguanes, puede decirse que fue concebido bajo la modalidad de proyecto factible.

En este sentido, por ser un proyecto factible el estudio se desarrolló en tres fases:

Fase I: Diagnóstico de necesidad de la propuesta: en esta fase se procedió a seleccionar los sujetos de estudio, posteriormente se realizó una visita a la institución educativa seleccionada, donde se aplicó el instrumento diseñado para obtener la información y datos necesarios que permitió evidenciar la necesidad de aplicación de la propuesta.

Población y muestra

Según Palella y Martins(2009), definen sujeto de estudio o población como “un conjunto finito o infinito de individuos y elementos que poseen una característica común.”(p.105).

En la siguiente investigación la población estuvo conformada por un (1) directivo y quince (15) docentes, quienes laboran en el Liceo Nacional Rural Bolivariano “Taguanes” en Tinaquillo, Estado Cojedes.

De igual manera, la muestra según Balestrini (2009) es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. En el presente estudio, dada las características de esta población pequeña y finita, la muestra es censal, se tomaron como unidades de estudio todos los individuos que la integran. Por lo cual, la muestra estuvo conformada por un directivo y quince docentes.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, según Balestrini (2009), permite cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculado al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo, especialmente referido al momento teórico y metodológico de la investigación.

Por tanto, una vez, delimitado, el tipo de estudio, su diseño, y los sujetos de estudio, se procedió a definir las técnicas de recolección de la información en función del problema y de los objetivos del estudio.

En esta investigación para recabar la información se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista. (2010). “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p.151) De esta manera, se elaboró un cuestionario en base a 33 preguntas con (3) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que correspondieron a los objetivos planteados en

el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre. AV: algunas veces. N: nunca.

Validez del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236).

En el presente estudio, la validez del instrumento, (Anexo-A), se determinó recurriendo al juicio de expertos en administración-gerencia educativa y metodología de la investigación, quienes efectuaron una revisión detallada de los mismos a la luz de los objetivos del estudio, obteniéndose así una versión definitiva del cuestionario, cuyos ítems salieron de acuerdo a la operacionalización de las variables en estudio. (Anexo-B).

Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, Paella y Martins. (2009), la define como “la consistencia unitaria del instrumento para ser aplicado”. (p.36). En la presente investigación se le aplicó la prueba piloto a 8 docentes de otra institución con características similares a la seleccionada. En tal sentido, la confiabilidad del instrumento para esta investigación se determinó en base al cálculo del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, se aplica a cuestionarios con ítems de varias alternativas cuya fórmula se presenta a continuación:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S^2_t} \right]$$

Dónde:

a= Coeficiente de confiabilidad.

n= Número de ítems que contiene el instrumento.

St^2 = Varianza total del instrumento.

$\sum S_i^2$ =sumatoria de las varianzas individuales de los ítemes.

Tabla N° 2 Significado de los valores del coeficiente

Valores del coeficiente	Niveles de correlación
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Palella y Martins(2009)

Obteniéndose como resultado un 0,80 del instrumento aplicado a 8 docentes, y por consiguiente posee alta confiabilidad. (anexo c)

Análisis de los datos

Una vez aplicado el cuestionario a los sujetos de estudios seleccionados, a objeto de procesar los datos recabados se presentaron de manera general la técnica estadística que reflejó la información recolectada de forma porcentual, para lo cual se diseñaron los cuadros de distribución de frecuencia y porcentajes por dimensiones e indicadores según los objetivos propuestos. Posteriormente se elaboraron gráficos de barra por cada cuadro donde se reflejaron los resultados para luego elaborar su interpretación descriptiva.

Fase II: estudio de factibilidad

Esta fase se realizo con la finalidad de determinar la factibilidad y aplicación de la propuesta determinando la viabilidad del mismo en términos de mercado, técnicos y económicos.

Estudio de Mercado

Se realizó un estudio de mercado que evidenció la necesidad de la puesta en marcha de la propuesta, determinando el público primario (docentes, personal administrativo y obrero de la Institución) 2) o beneficiarios principales y el público secundario (planteles, estudiantes, comunidades) o beneficiarios adicionales.

La oferta está dada inicialmente, a los 15 docentes del plantel y los 155 alumnos que conforman la situación actual del proyecto, en situación futura se ofrecerá a las instituciones públicas pertenecientes al mismo distrito escolar, después se ofrecerá a las demás instituciones públicas y privadas del estado Cojedes y por último será ofertado a las zonas educativas de diferentes estados, para que sea impartido en todos los planteles que enfrenten la situación planteada.

Por consiguiente, según el estudio de mercado se concluyó que existe demanda para este proyecto. Por tal razón, con la complementación del mismo se aspira que todos sus integrantes participen en las diferentes fases de la propuesta; con el firme propósito de proporcionar un óptimo nivel de comunicación a los docentes y así alcanzar las metas de la gerencia y lograr la misión y visión de la institución.

Factibilidad técnica

Esta propuesta tiene capacidad para 15 docentes que laboran en el LNB Taguanes, es decir para su implementación se cuenta con el recurso humano necesario, cabe destacar que hay disponibilidad para el desarrollo de la propuesta ya que se efectuará en las instalaciones de la organización objeto de estudio, porque su planta física cuenta con aulas talleres donde será impartido las estrategias comunicacionales.

El recurso humano responsable del proyecto estará a cargo de un psicólogo y un orientador, perteneciente al equipo de integración social del municipio, conjuntamente con profesores especialistas que laboran en la institución,

lográndose así la preparación de los insumos necesarios para una debida difusión de la aplicación del proyecto en la institución.

De allí, que el campo financiero no representa una inversión cuantitativa, ya que por otro lado los gastos que corresponden a materiales didácticos y logísticos serán sufragados por el consejo comunal, y las herramientas a utilizar serán facilitadas por convenio en calidad de préstamo por las empresas cercanas a la institución.

Dentro de esta propuesta, de acuerdo al estudio técnico las estrategias comunicacionales pueden realizarse ya que determina su capacidad y cuenta con el recurso humano y material. Además de representar un beneficio para toda la comunidad estudiantil y general del Liceo Nacional Bolivariano Taguanes.

Así pues, que los estudios de mercado y técnico arrojaron como resultado que hay factibilidad para aplicar la propuesta en el campo educativo por lo que la alternativa de solución seleccionada va a satisfacer la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales en términos de calidad para el trabajo, lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia educativa y lo que ubicará a la educación en los niveles de excelencia.

Fase III: Diseño de la propuesta.

Una vez ejecutadas las fases I y II, se realizó el diseño de la propuesta, para lo cual se procedió a hacer una descripción detallada de la fundamentación y estructura de la propuesta, así como de su propósito.

En tal sentido, la propuesta quedó conformada, en dos módulos. El primer módulo constituido por dos talleres, referidos a la sensibilización del personal docente al cual va dirigido esta propuesta y a los conceptos fundamentales de comunicación respectivamente. Igualmente, el segundo módulo está conformado por las estrategias comunicacionales que permiten mejorar la calidad comunicacional en las organizaciones educativas. Todo esto para llevar a cabo esta propuesta, y de esta manera mejorar las relaciones interpersonales de la Institución en estudio.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis y la recolección de datos según Arias (2009), describen las distintas operaciones a las que están sometidos los resultados y el análisis de los mismos.

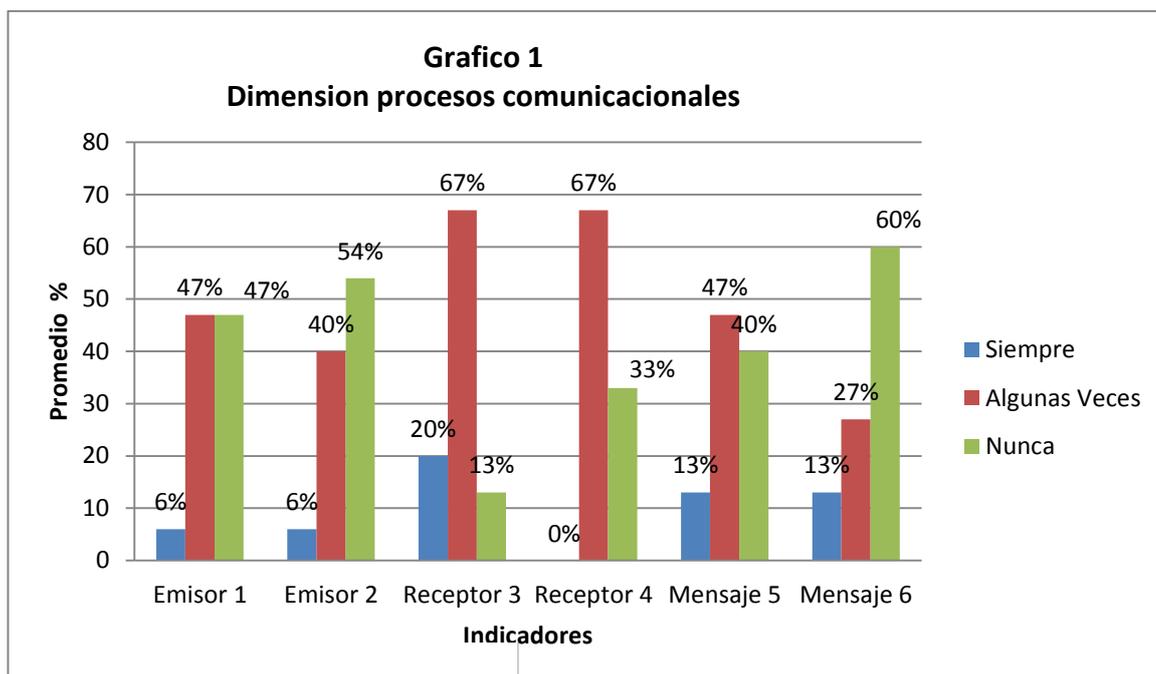
A continuación, se presenta el análisis de los resultados que se obtuvieron de cada uno de los ítems que conforman el instrumento aplicado con el propósito de diagnosticar la necesidad de diseñar estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en las organizaciones educativas.

Es por ello, que el análisis se hizo a partir de cuantificar las respuestas una vez aplicada la estadística descriptiva, tomando en cuenta que las alternativas de respuestas se analizaron porcentualmente. Se grafico según los resultados porcentuales obtenidos a través de lo cual se explica el comportamiento del ámbito del estudio, dichos resultados se presentan en los siguientes cuadros:

Tabla n° 3

Dimensión: Procesos Comunicacionales.

Indicadores	Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
Emisor	1	1	6	7	47	7	47
	2	1	6	6	40	8	54
Receptor	3	3	20	10	67	2	13
	4	0	0	10	67	5	33
Mensaje	5	2	13	7	47	6	40
	6	2	13	4	27	9	60



De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión procesos comunicacionales, y el indicador emisor, para el ítem 1, el 47 por ciento de los encuestados respondió que el gerente algunas veces asume su papel de emisor y utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes. Mientras que el 47 por ciento respondió que nunca lo hace y sólo el 6 por ciento respondieron que siempre utiliza la comunicación con este fin. De allí, se deduce que la comunicación es una herramienta fundamental que debe usar el gerente para mantener un clima organizacional óptimo.

De igual forma, para el ítem 2, el 54 por ciento de los docentes respondió que el gerente nunca juega el papel de emisor y no le da importancia a la comunicación como proceso importante para la toma de decisiones y el 40 por ciento dijo que solo algunas veces la utiliza en este proceso. De allí, se infiere que el gerente no emite los mensajes a su personal y por lo tanto, al no estar informados se crea un clima de conflicto que se refleja en las relaciones interpersonales y desconocimiento de los lineamientos que deben seguir, por tal razón el

funcionamiento de la Institución no es el mas productivo. En este sentido, Sánchez (2012) señala que los docentes en su mayoría deben estar informados de la toma de decisiones ya que al identificar los problemas y buscan oportunidades para resolverlos.

En lo que respecta al indicador receptor, para el ítem 3, el 67 por ciento de los docentes contestó que el gerente algunas veces es receptor en el proceso comunicacional con el personal, y no es capaz de captar el mensaje que le transmiten y de igual manera el 20 por ciento respondió que siempre recibe el mensaje emitido por el personal. Por lo tanto, se puede inferir que el gerente educativo no está pendiente de los mensajes emitidos por el personal por lo que su gestión no puede ser la más eficaz y productiva. Además, si la comunicación no es reciproca las relaciones interpersonales no son las mas idóneas dentro de la Institución.

En cuanto al ítem 4, el 67 por ciento de los encuestados respondió que algunas veces el gerente actúa con discreción sabiendo escuchar oportunamente, y el 33 por ciento respondió que nunca escucha al personal. Por tal razón, se puede decir que el gerente no presta atención a los planteamientos que hace el personal, obviando que dentro de los procesos que debe utilizar esta el de la comunicación. De tal manera, Mellinkoff (2011), plantea que la comunicación es un competencia fundamental para el envío y recepción de la información dentro de las organizaciones. Por tal razón, se deduce que el gerente de la Institución seleccionada desconoce que la comunicación es la herramienta primordial para mantener unas buenas relaciones con el personal y lograr los objetivos organizacionales.

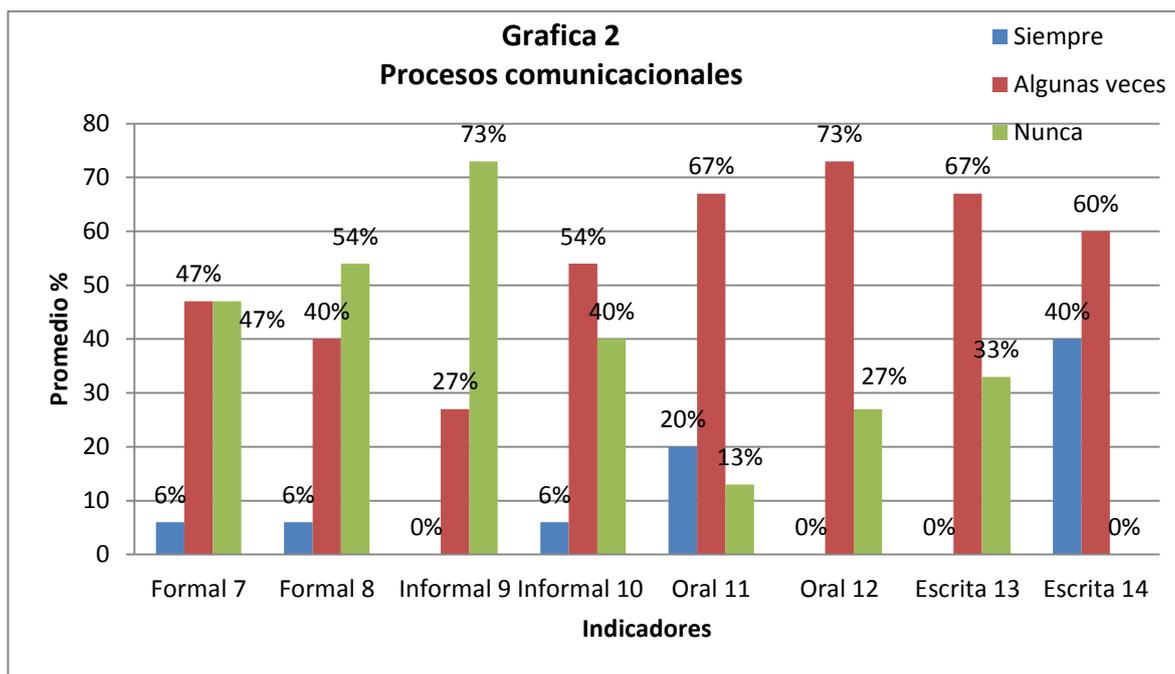
Con respecto al contenido del ítem 5, referente al indicador mensaje, el 47 por ciento de los docentes consultados, respondió que algunas veces el director contribuye mediante diversas estrategias a promover la comunicación entre la comunidad escolar, mientras que el 40 por ciento dijo que nunca utiliza estas herramientas. En lo que se refiere al ítem 6, el 47 por ciento de los encuestados respondió que el mensaje transmitido por el gerente nunca es claro y por lo que sólo el 37 por ciento respondió que a veces el mensaje es transmitido de una

manera clara. Por lo que se evidencia que los canales de comunicación no están siendo tomados en cuenta por el gerente al momento de comunicarse con su personal, y por lo tanto, al no ser claros los mensajes, se produce confusión que puede llegar a conflictos y desinformación entre el personal y la comunidad. En este sentido, Robbins (2009) señala que para que exista una buena comunicación el receptor, emisor y el mensaje deben comunicarse a través de un adecuado lenguaje.

Tabla n ° 4

Dimensión: Procesos Comunicacionales

Formal	7	1	6	7	47	7	47
	8	1	6	6	40	8	54
Informal	9	0	0	4	27	11	73
	10	1	6	8	54	6	40
Oral	11	3	20	10	67	2	13
	12	0	0	11	73	4	27
Escrita	13	0	0	10	67	5	33
	14	6	40	9	60	0	0



En lo referente, a los tipos de comunicación ejercida por el director de la institución seleccionada, para el ítem 7, el aspecto formal el 47 por ciento de los docentes respondió que el gerente nunca se comunica de esta manera cuando va a transmitir una información. De igual forma, el 47 por ciento dijo que solo lo hace a veces, mientras que un 6 por ciento dijo que siempre lo hace. Por lo que se deduce que este aspecto formal de la comunicación no es bien utilizado por el gerente educativo. De allí, que la comunicación formal sigue la cadena oficial de mando para que se realice un trabajo, por lo cual los docentes en muchas ocasiones, no saben los lineamientos que deben cumplir, causando malestar que se traduce en insatisfacción laboral.

De igual forma, en el ítem 8, el 54 por ciento de los docentes dijo que el gerente nunca se reúne en forma periódica para intercambiar opiniones y reforzar el trabajo pedagógico y el 40 por ciento respondió que solo algunas veces lo hace. En tal sentido, se puede deducir que la labor del docente no es apoyada por el director, además no toma en cuenta la opinión de su personal para mejorar la labor que debe cumplir la Institución y de igual forma, no cumple con su rol de asesor del trabajo de los docentes.

De esta manera, en lo referente al aspecto informal en el ítem 9, el 73 por ciento respondió que el director de la Institución nunca comunica al personal las

novedades que sean convenientes para el buen funcionamiento de la institución y el 27 por ciento dijo que algunas veces las comunican. Igualmente, en el ítem 10, el 54 por ciento contestó que algunas veces el director emite informaciones adicionales sin seguir cauces oficiales. De allí, se puede deducir que el gerente no conversa con su personal docente sino cuando va a emitir alguna orden, lo que no permite mantener relaciones interpersonales de compañerismo ni amistad. Por lo que, Robbins (2009) señala que la comunicación informal ocurre cuando el personal platica entre sí, se da de persona a persona al margen de todo canal oficial. Constituye un instrumento de trabajo habitual, y nace de las interacciones sociales, tienen ventaja de ser más rápida.

En este mismo orden de ideas, para el tipo de comunicación oral para el ítem 11, el 67 por ciento de los encuestados señala que el director a veces considera que la comunicación oral es más efectiva que la escrita, un 20 por ciento respondió que siempre lo considera así, y el 13 por ciento que nunca lo hace. De allí, que el autor antes mencionado señala, que la comunicación oral es un componente vital en la gestión gerencial eficaz. De allí, que este tipo de comunicación es tan importante cuando es usada por el gerente ya que permite dar otro enfoque a la conversación. De esta forma para el ítem 12, el 73 por ciento de los docentes contestó que algunas veces el director se dirige de forma cortés a su personal cuando hacen algunos planteamientos y un 13 por ciento dijo que nunca se dirige de esta manera a los docentes.

De igual forma, en el ítem 13, el 67 por ciento de los docentes consultados afirman que el gerente algunas veces se comunica de manera escrita para suministrar la información requerida para el buen funcionamiento de la institución, un 20 por ciento dijo que siempre lo hace y un 13 por ciento que nunca se comunica de forma escrita. De esta forma, se puede decir que el director de la Institución seleccionada no utiliza el tipo de comunicación escrita para dar informaciones y directrices de trabajo a su personal. Es por ello, que la comunicación escrita es muy importante ya que aporta mayor claridad del mensaje, y llega con mayor facilidad a un gran número de receptores. Por su parte, en el ítem 14, el 60 por ciento de los docentes contestaron que el gerente de la

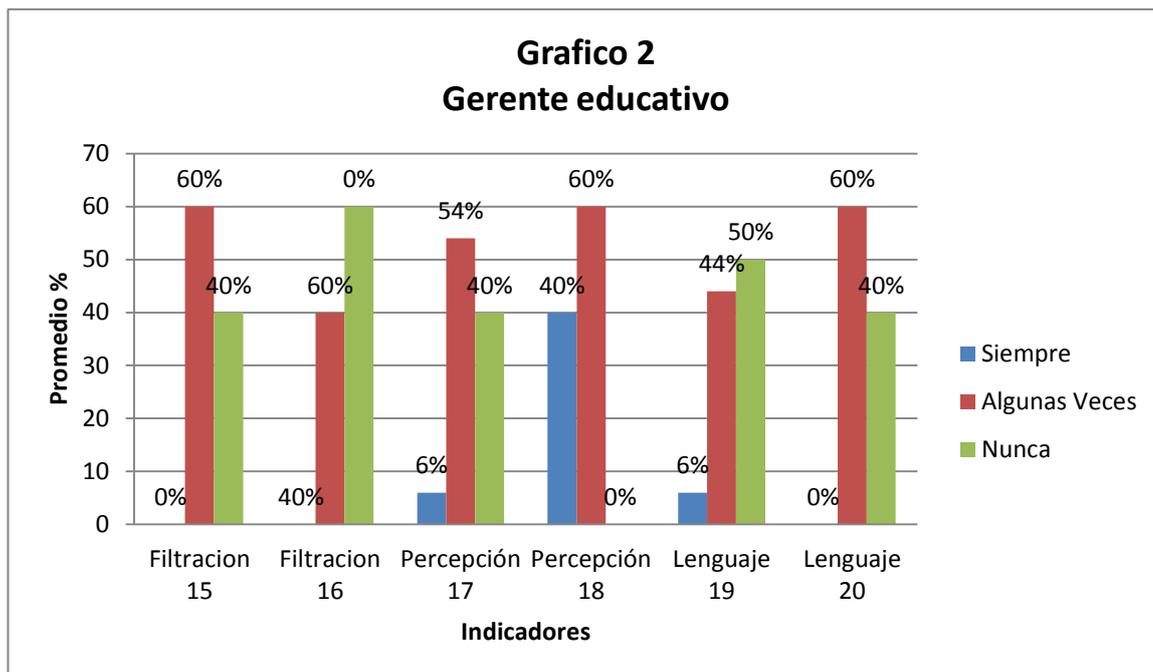
Institución algunas veces comunica por escrito a los docentes las exigencias administrativas y un 40 por ciento dijo que siempre lo hace, deduciendo de esta manera que el director no maneja la comunicación escrita como el mejor canal para dar lineamientos a su personal. Por todo esto, se deduce que los procesos comunicacionales en la institución no son los más adecuados para el desempeño laboral y por ende para las buenas relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización.

En tal sentido, Manes (2007) apunta que una institución educativa es una verdadera red de comunicación. Por lo tanto, establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender como son los procesos comunicacionales, la cultura institucional y la compleja trama de las relaciones interpersonales.

Tabla n° 5

Dimensión: Gerente educativo

Indicadores	Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
Filtración	15	0	0	9	60	6	40
	16	0	0	6	40	9	60
Percepción	17	1	6	8	54	6	40
	18	6	40	9	60	0	0
Lenguaje	19	1	6	6	44	8	50
	20	0	0	9	60	6	40



El grafico anterior presenta la orientación de las respuestas de los docentes consultados, con respecto a la dimensión gerente educativo, los resultados arrojaron que en el ítem 15, en el aspecto filtración el 60 por ciento de los docentes señalaron que algunas veces el gerente utiliza la filtración comunicándose de una forma clara y precisa, mientras que el 40 por ciento sostiene que nunca lo hace. Por otra parte, el contenido del ítem 16 reflejo que el 60 por ciento de los docentes afirma que el director nunca se comunica de una manera franca con su personal y el 40 por ciento respondió que solo algunas veces se dirige de esa forma. Por lo cual, dentro de la Institución, existen conflictos, desmotivación, rumores que se traducen en confusión y en un ambiente de trabajo hostil.

. En cuanto al indicador percepción, el 54 por ciento respondió al ítem 17, que a veces el gerente interpreta las actuaciones de su personal, y el 40 por ciento dijo que nunca. Igualmente, en el ítem 18, se evidencia a través del 60 por ciento que el director interrumpe la comunicación entre el personal para imponer su opinión, lo cual no es lo mas sano para el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales. De allí, que según Robbins (2009) la percepción es un proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin

de darle un sentido al entorno. De esta forma, es importante la percepción del gerente porque su conducta se basa en la percepción de la realidad más que en la realidad misma.

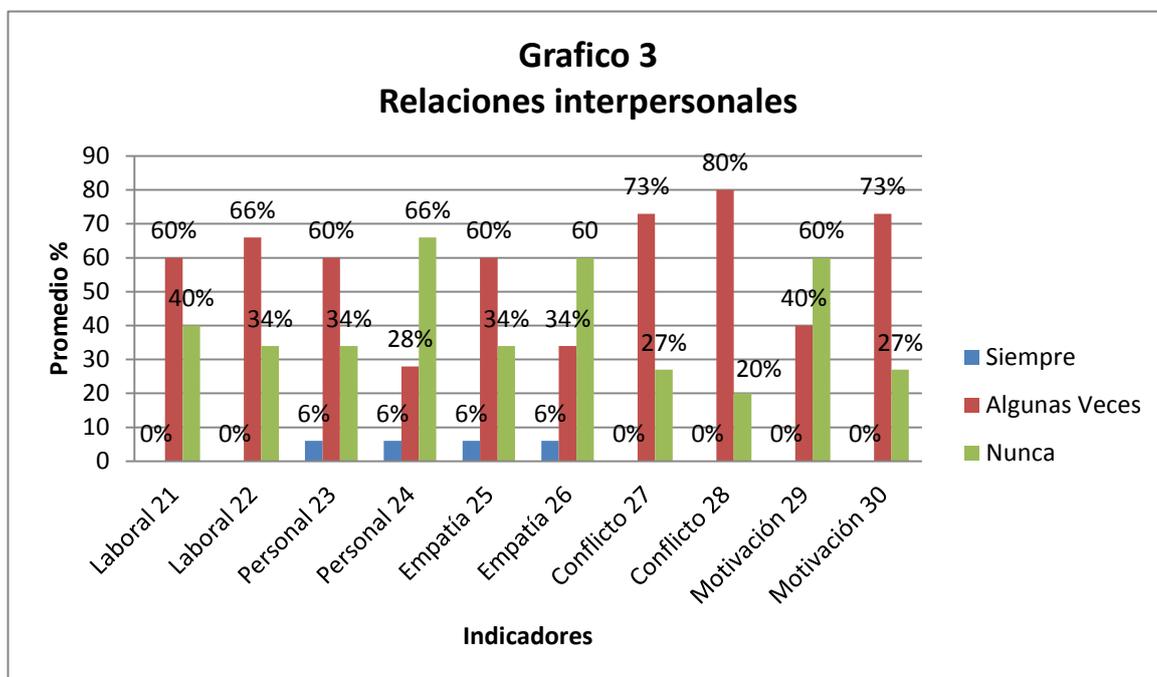
En cuanto al lenguaje utilizado por el gerente educativo de la Institución seleccionada, en el ítem 19, el 50 por ciento respondió que el gerente nunca maneja un adecuado lenguaje y el 44 por ciento dijo que algunas veces lo hace, por lo que se deduce que las relaciones interpersonales dentro de la organización no son las mas adecuadas, ya q el gerente no se dirige a su personal con un lenguaje que motive, que llame al entendimiento sino por el contrario produce rechazo y conflictos. Es por ello, que Sánchez (2012) señala que el gerente debe manejar un adecuado lenguaje para incentivar al personal y a que de lo mejor de sí mismo en pro de la institución. De igual manera, en lo referente al ítem 20, se ve reflejado en el resultado de 60 por ciento de los docentes dijo que el director nunca emplea un vocabulario adecuado ni desecha las expresiones de mal gusto, por lo que se puede inferir que el lenguaje utilizado por el director no es el aquel que pueda promover unas buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, y por ende no puede haber un trabajo en equipo que permita el logro de los objetivos institucionales.

Tabla n° 6

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicadores	Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Laboral	21	0	0	9	60	6	40
	22	0	0	10	66	5	34
Personal	23	1	6	9	60	5	34
	24	1	6	4	28	10	66
Empatía	25	1	6	9	60	5	34
	26	1	6	5	34	9	60
Conflicto	27	0	0	11	73	4	27
	28	0	0	12	80	3	20

Motivación	29	0	0	6	40	9	60
	30	0	0	4	73	11	27



En cuanto, a los resultados obtenidos para la dimensión relaciones interpersonales se tiene que los resultados arrojados para el ítem 21, en el aspecto laboral el 60 por ciento de los encuestados respondió que a veces el gerente de la institución mantiene una comunicación laboral con ellos para lograr los objetivos propuestos y el 40 por ciento contestó que nunca lo hace. De igual manera, en el ítem 22, se pudo evidenciar a través del 66 por ciento de las respuestas emitidas por los docentes, que el director algunas veces demuestra receptividad ante los planteamientos de los docentes y el 34 por ciento restante respondió que nunca demuestra este tipo de conducta, lo cual ocasiona descontento dentro del personal y la labor pedagógica se transforma en rutina sin ningún tipo de asesoramiento.

De acuerdo a las respuestas para el indicador personal, en el ítem 23, el 60 por ciento contestó que a veces el director se comunica personalmente con las personas que están bajo su dirección y un 34 por ciento afirma que nunca

mantiene una actitud cordial ni amistosa con los miembros de la organización. Todo esto ocasiona un clima organizacional inadecuado para un trabajo educativo, donde el ambiente debe ser de familiaridad para el desenvolvimiento de unas relaciones interpersonales que se proyecten a los estudiantes y a la comunidad, y de esta manera lograr una educación de calidad. En las respuestas para el ítem 24, el 66 por ciento de los encuestados respondió que el director nunca comparte con el personal las actividades extra cátedras, por lo que se deduce que no mantiene unas buenas relaciones personales con los trabajadores que están dentro de la institución. Es por ello, que se infiere que no hay buenas relaciones interpersonales entre el director y su personal, ya que este es incapaz de compartir momentos especiales y de recreación con los miembros que conforman la organización.

En lo que respecta, al indicador empatía en el ítem 25, el 60 por ciento de los docentes respondió que sólo a veces el director demuestra empatía con su personal y el 34 por ciento señaló que nunca lo demuestra, el gerente no tiene el sentido de solidaridad con su personal por lo cual no puede colocarse en el lugar de ellos para comprender las razones de sus actuaciones o situaciones. En tal sentido, Bayon (2010) afirma que la empatía significa reconocer las razones y motivos que mueven al otro a actuar de una determinada manera. Igualmente, en el ítem 26 el 60 por ciento de los encuestados dijo que el director nunca se hace solidario con los problemas que pueda presentar el personal. En tal sentido, el mismo autor señala que la gerencia ha descuidado el alcance, las repercusiones que genera el manejar adecuadamente la empatía especialmente en sus relaciones interpersonales con sus trabajadores.

En cuanto, al indicador conflicto, en el ítem 27, el 73 por ciento contestó que el gerente a veces promueve las reuniones en la institución bajo un clima de confianza y el 27 por ciento contestó que nunca se realizan reuniones en un clima armónico. Al respecto, se deduce que las reuniones de la organización no se manejan bajo un liderazgo democrático y conciliador sino por el contrario generan conflictos y desmotivación. De igual forma, para el ítem 28, el 80 por ciento de los encuestados respondieron que el director de la Institución algunas veces usa la

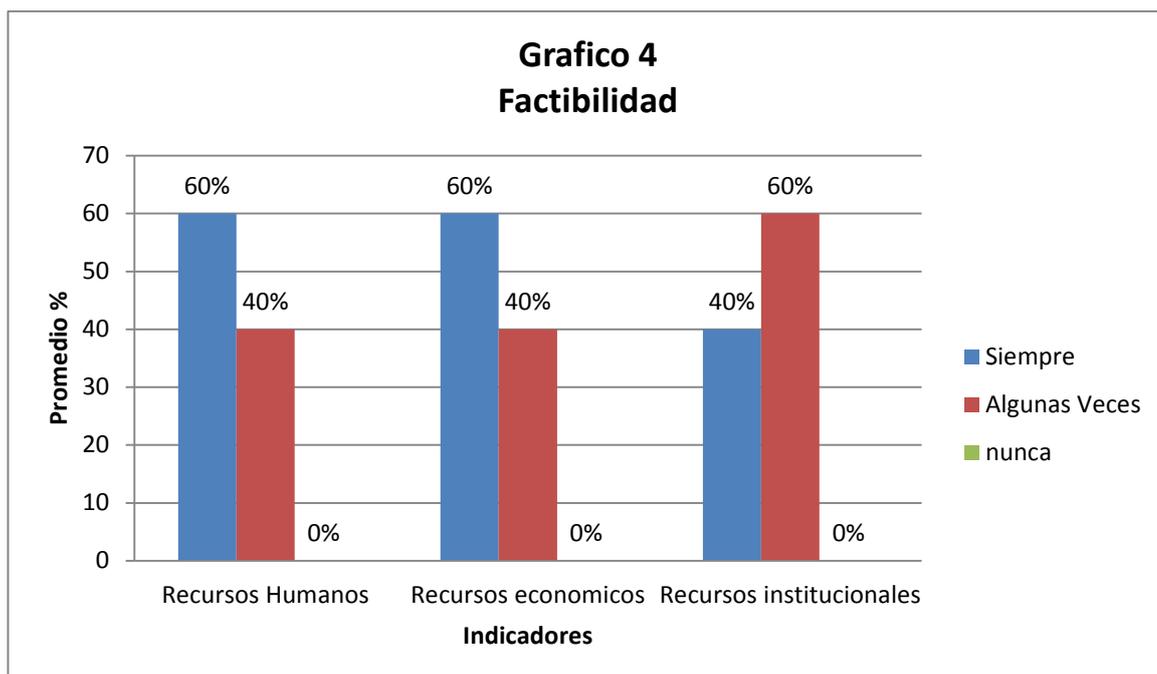
comunicación para solventar los conflictos dentro de la misma. En tal sentido, se deduce que el gerente de la Institución seleccionada no sabe manejar los conflictos en la institución y no utiliza canales comunicacionales para solventar los mismos. De allí, que Manes (2007) señala que el conflicto es normal en las relaciones humanas. El delicado equilibrio que constituyen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, es por lo general inestable debido a las situaciones conflictivas que lo afectan. Por tal razón, la efectividad en el manejo de los conflictos reside en la práctica de una verdadera solución de problemas, el uso de la comunicación y de técnicas persuasivas y la negociación entre las partes.

En lo referente, al indicador motivación el 60 por ciento de los encuestados contestó que el director de la institución nunca los motiva y el 40 por ciento respondió que sólo lo hace algunas veces, de allí, que las relaciones interpersonales no pueden ser las mejores, ya que la falta de motivación produce desgano, conflictos y poca productividad. En tal sentido, Robbins (2009) apunta que el gerente debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades y lograr de esta manera el buen funcionamiento de la institución. De allí, que los equipos de trabajo deben estar constantemente motivados y recompensados y este es el gran reto gerencial.

Tabla n° 7

Dimensión: Factibilidad

Indicadores	Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
Recursos Humanos	31	9	60	6	40	0	0
Recursos económicos	32	9	60	6	40	0	0
Recursos institucionales	33	6	40	9	60	0	0



En lo referente, a la dimensión factibilidad, en el ítem 31, el 60 por ciento de los docentes respondió que siempre existen recursos humanos para llevar a cabo la implementación de estrategias comunicacionales y el 40 por ciento respondió que existen algunas veces. De acuerdo al indicador recursos económicos el 60 por ciento dijo que si se cuenta con recursos económicos para llevar a cabo la propuesta. Por su parte, el 60 por ciento de los encuestados asumió que sólo a veces el gerente utiliza los recursos institucionales para mejorar las relaciones interpersonales y el 40 por ciento dijo que siempre los utiliza, por lo que se deduce que los docentes tienen disposición de poner al alcance del investigador estos recursos.

En tal sentido, se puede inferir, que existe la disponibilidad del recurso humano y de los recursos económicos para poner en marcha la propuesta que tiene por finalidad facilitar estrategias comunicacionales para mejorar las relaciones interpersonales en el L.B.R Taguanes, ubicado en Tinaquillo, estado Cojedes. De igual manera, a través de las respuestas emitidas por los encuestados, se puede decir, que si existe la factibilidad técnica, institucional y económica para llevar a cabo la propuesta en la Institución seleccionada para este estudio.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo, a los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento a los docentes, se hace posible configurar el diagnostico de la situación, la cual se presenta a continuación:

-En lo concerniente a los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en el L.B. Taguanes, se pudo percibir a través de los datos obtenidos, que existe una gran debilidad en cuanto a la transmisión y falta de claridad en los mensajes que emite el gerente al personal que está bajo su dirección. De igual manera, el mismo no le da la importancia que tiene la comunicación como herramienta fundamental que debe usar el gerente para mantener un clima organizacional óptimo y por consiguiente unas buenas relaciones interpersonales dentro de la organización.

-El gerente de la Institución seleccionada, no tiene como prioridad la buena comunicación con su personal, ni utiliza adecuadamente los diferentes tipos de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos, ya que el envío y recepción de la información son aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de una organización.

-En lo que se refiere a las relaciones interpersonales que se mantienen en la Institución, se pudo determinar que no son las más idóneas, ya que el gerente no motiva a su personal, ni comparte con los docentes actividades dentro de la organización, ni muestra trato cordial ni amistoso entre sus compañeros de trabajo, y además, no sabe manejar los conflictos que se presentan dentro del liceo.

-De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.B.Taguanes.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en el presente estudio, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

-El gerente del L.N.B. Taguanes debe diseñar estrategias que le permitan promover una comunicación efectiva con el personal que está bajo su dirección para alcanzar los objetivos organizacionales.

-El personal directivo debe involucrarse continuamente en las actividades educativas con su personal para lograr unas buenas relaciones interpersonales.

-El Director de la Institución seleccionada en esta investigación debe establecer acciones necesarias para la solución de conflictos existentes en la Institución, para mejorar las relaciones interpersonales.

-Es urgente poner en marcha estrategias comunicacionales en el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.B. Taguanes, para superar las debilidades detectadas.

-Divulgar la presente propuesta con la finalidad de que se aplique en las organizaciones educativas que presenten problemas en cuanto a las relaciones interpersonales.

-Sugerir a las autoridades educativas del Municipio que se involucren con la puesta en marcha de esta propuesta.

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL LNB TAGUANES



Autora: Lcda. Daniela Arocha

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PRESENTACION

La finalidad del presente estudio fue proponer estrategias comunicacionales para el manejo de las relaciones interpersonales en el L.N.B. Taguanes, para contribuir a desarrollar habilidades y técnicas que permitan buscar las mejores formas de comunicación dentro de la organización educativa.

Tal como puede observarse en el análisis precedente de los resultados con la aplicación del instrumento seleccionado, se pudo detectar las debilidades existentes en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales y la comunicación aplicada por el gerente educativo, lo que impide el buen funcionamiento de la organización y la presencia de conflictos que obstaculizan el logro de los objetivos propuestos.

En tal sentido, frente a los nuevos retos que se enfrenta el país, la educación debe desarrollarse alrededor de la formación individual y ciudadana, orientando sus transformaciones, procurando dar respuestas a la generación de ciudadanos participativos que deben formarse con la finalidad de que sean capaces de modificar su entorno de vida y trabajo a través de canales de comunicación para el bienestar de la sociedad.

INTRODUCCION

Toda Institución Educativa, requiere de la implicación y compromiso de todos los individuos que participan en ella. Son estas personas quienes podrán dar respuestas concretas y atender a su contexto, a través de la sistematización que permita estudiar cada caso en particular. Todo ser humano se comunica y desea hacerse entender y comprender, y a su vez, comprender a los demás, busca mantener su bienestar dentro de la sociedad, pero no siempre lo sabe hacer y no logra mantener unas buenas relaciones con sus semejantes.

En tal sentido, el compromiso del gerente de una Organización Educativa es el elemento básico para promover la calidad comunicacional, ya que la comunicación se plantea como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad se le ha concedido una atención insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos que deben comunicarse. En la actualidad, la optima comunicación con las personas y la sociedad en general, es lo que lleva a mantener unas relaciones interpersonales que permitan una convivencia sana y armónica.

En este orden de ideas, se hace necesario que el gerente educativo se transforme en un gerente motivador, para utilizar diferentes técnicas y estrategias de comunicación en el quehacer educativo y de esta manera, mejorar su gestión y alcanzar las metas que se proponga dentro de la organización.

De allí, que la presente propuesta está dirigida al gerente y a los docentes, que conforman el L.B Taguanes, ya que les brinda una serie de estrategias comunicacionales para que se conviertan en unos líderes capaces de producir cambios en las instituciones y su entorno. En tal sentido, la planificación contenida en esta propuesta esta enmarcada en el diseño de estrategias que permitan afianzar el proceso comunicacional , a fin de lograr que la mayoría de los miembros de la organización escolar asuman responsabilidades, desempeñándose cada quien en sus funciones de forma positiva,

autocontrolandose, para mejorar las relaciones interpersonales y brindar así la libertad de decidir y participar en el crecimiento de la Institución.

Por tal razón, esta propuesta comprende: un modulo que contiene dos talleres, uno de sensibilización al personal docente y uno de capacitación sobre la comunicación y su importancia para las relaciones interpersonales en las organizaciones educativas. Un segundo modulo que contiene las estrategias comunicacionales que permitirán fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la Institución.

Visión y Misión de la propuesta

Visión:

Lograr en el personal directivo y docente altos niveles de comunicación, motivación y excelencia en el desempeño laboral para dar respuestas positivas a los cambios y exigencias de la educación actual.

Misión:

Desarrollar estrategias comunicacionales que fomenten las buenas relaciones interpersonales dentro de las organizaciones educativas para que estas puedan ser modelos a seguir y contribuir así a la formación integral de los educandos.

Objetivo General

Facilitar estrategias comunicacionales que permitan fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del L.B.N. Taguanes, para cubrir las necesidades de comunicación que presentan dentro de la organización.

Objetivos Específicos

- Generar un clima de sensibilización y responsabilidad para la promoción de la comunicación en la organización educativa.

- Facilitar conocimientos sobre la comunicación como herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones.
- Desarrollar estrategias comunicacionales que permitan fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Fases de la propuesta

- **Fase de Diagnostico:**

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la necesidad que presenta la institución estudiada, se constata que existe una marcada debilidad en la promoción de la comunicación por parte del director hacia los miembros de la organización, y por eso se hace indispensable que se implante una orientación innovadora en un marco de autonomía y libertad, para llevarla a la práctica, y en ese sentido la propuesta presentada resulta una pieza fundamental para sensibilizar a los directivos, para que tomen conciencia de la importancia de la comunicación y la practiquen de forma eficaz.

La propuesta presenta acciones relacionadas con la utilización de la comunicación, las cuales se promoverán en los talleres planificados e inmersos en las estrategias comunicacionales como una alternativa para elevar la eficacia en los procesos de comunicación, en forma dinámica e interactiva y poder unir voluntades para alcanzar objetivos que vayan en beneficio del colectivo de una organización.

- **Fase de factibilidad**

La presente propuesta es factible de aplicar por contar con la institución como espacio físico para llevarla a cabo, además queda garantizada al no requerir inversiones financieras ya que la institución cuenta o dispone de los recursos técnicos de apoyo y por otra parte se cuenta con el apoyo de personal preparado para dictar los talleres, e igualmente el coordinador del comedor escolar colaborará con el refrigerio para todos los asistentes al taller.

Estructura de la propuesta

La planificación contenida en esta propuesta enfocada a fortalecer las relaciones interpersonales a través de la comunicación queda constituida de la siguiente manera:

- **Modulo I:** sensibilización y motivación que consiste en despertar en los participantes las necesidades, potencialidades propias y posibilidades de cada uno de auto gestionar su aprendizaje. Asimismo, se organiza un taller vivencial de sensibilización al personal directivo y docente para estimular la promoción de la comunicación.

De igual forma, se organiza un taller sobre la comunicación, tipos de comunicación, importancia de la comunicación en el quehacer educativo y en las relaciones interpersonales.

Duración de los talleres

Taller de sensibilización con un total de ocho horas presenciales.

Taller sobre comunicación con un total de ocho horas presenciales.

- **Modulo II:** desarrollo de estrategias comunicacionales que permitan promover la calidad comunicacional entre el personal directivo, los docentes y el personal administrativo y obrero de la organización.

Responsables de la ejecución de la propuesta

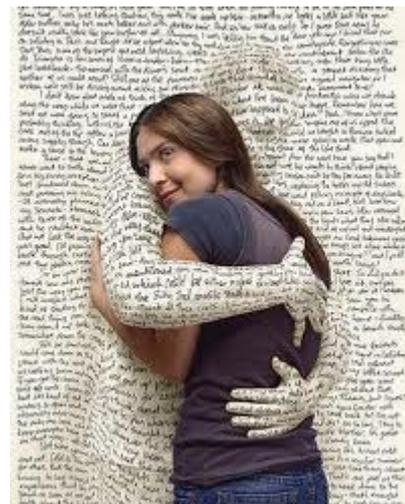
Director del L.N.B. Taguanes

Supervisor del Municipio Escolar al cual está adscrito al plantel.

Facilitadores y colaboradores

Autora del presente estudio.

DISEÑO DE LOS TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN Y SOBRE COMUNICACIÓN



TALLER I

Proceso de sensibilización

Dirigido a personal directivo y docentes del plantel.

Objetivo general: Facilitar estrategias comunicacionales que permitan fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del L.B.N. Taguanes, para cubrir las necesidades de comunicación que presentan dentro de la organización.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo
-Ofrecer un taller vivencial de sensibilización al personal directivo y docente para la promoción de la comunicación en la organización educativa.	Presentación	-Técnica de apertura. -Bienvenida. -Presentación del facilitador -Auto-presentación de los participantes. -Dinámica: Abrazos musicales. (anexo d)	Humanos: facilitador, autora, director, docentes. Materiales: Marcadores, tirro, tijeras, cartulinas, láminas, lápiz, hojas blancas, sillas, laptop, video beam.	Un día con duración de 8 horas: 3 horas
	Alcance de la propuesta	-Expectativas individuales y grupales		1 hora para refrigerio. 2 horas
	Autoestima	-Presentar algunas técnicas para tratar el tema		3 horas

		de la sensibilización y autoestima. (Anexo e) -Organización de grupos de trabajo para intercambiar opiniones. -Técnica de cierre “Comunicación frente a frente” (anexo f)		
--	--	--	--	--

TALLER II

La comunicación

Dirigido a personal directivo y docentes del plantel.

Objetivo general: Facilitar estrategias comunicacionales que permitan fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del L.B.N. Taguanes, para cubrir las necesidades de comunicación que presentan dentro de la organización.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo
Facilitar conocimientos sobre la comunicación como herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones.	-Comunicación	Dinámica:	Humanos:	Un día con duración de
	-Características de la comunicación en las organizaciones.	Todos cabemos	facilitador, autora, director, docentes.	8 horas.
	-Tipos de comunicación	Presentación del tema por parte del facilitador	Materiales: Marcadores, tirro, tijeras, cartulinas, láminas, lápiz, hojas blancas, sillas, laptop, video beam.	3 horas
	-El lenguaje corporal y su importancia en el proceso comunicacional.	Analizar las laminas presentadas para el concepto y tipos de comunicación		2 horas
	-Ventajas de la	Organizar equipos de trabajo. Realizar dinámica: Barreras de la comunicación. Dramatización		2 horas

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES



ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

ESTRATEGIA 1:

SESIONES DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA.

Las sesiones de comunicación participativa son reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizadas que sirven como espacio de información Institucional, comunicación inter grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente. Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación retroalimentada.

Objetivo General de la estrategia

Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma organización, para un desarrollo más efectivo de las relaciones interpersonales.

Objetivo específicos estratégicos:

- Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.
- Difundir objetivos, retos, planes ó procesos organizacionales.
- Divulgar o emprender nuevos proyectos.
- Contar con un escenario especial de crecimiento personal del equipo en el cual se aprende de la experiencia y se hacen propuestas de mejora.
- Reconocer el trabajo bien hecho de las personas y del equipo, que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales.

Organización y Funcionamiento

- Las sesiones de comunicación participativa tienen carácter obligatorio
- La formalización de las sesiones corresponde a los Coordinadores, quienes deberán:

1. Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades escolares.
2. Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión.
 - Las sesiones deben durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.
 - La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones de la Institución educativa.
 - La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.
 - Cada reunión tendrá un Acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas.

Para el funcionamiento de las sesiones de comunicación participativa se recomienda contar con:

Un líder: Generalmente es el gerente, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor.

Un secretario: Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el Moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

Un administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

Son todas las personas que hacen parte del equipo.

Su función es:

- Asistir puntualmente a la reunión
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.

- Mostrar interés, respeto y pro actividad.
- Calificar objetivamente cada reunión
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

ESTRATEGIA 2: ZONAS DE CONTACTO.

Zonas de contacto es un término o concepto en el que los empleados podrán identificar espacios de comunicación y retroalimentación bidireccional y ascendente. A través de las zonas de contacto los trabajadores se podrán comunicar e intercambiar opiniones. Así mismo, manifestar necesidades con el fin de que, a través del consenso y el dialogo, se puedan satisfacer las necesidades y deseos, elevando los niveles de motivación en los empleados y optimización de las relaciones interpersonales.

Organización y distribución de las zonas de contacto

Las zonas de contacto estarán ubicadas en los siguientes espacios de comunicación:

1. Buzones de contacto
2. Facebook de la Institución.
3. Reuniones de contacto

Todas las personas que laboran en la Institución Educativa pueden solicitar una reunión de contacto a través de los buzones o del facebook. Una vez sea revisada por los coordinadores se establecerá la necesidad de realizar una reunión de contacto con las personas involucradas.

Los asuntos tratados deben estar relacionados con temas laborales y asuntos de bienestar.

La comunicación debe generarse de forma fluida, reduciendo al máximo el tiempo de respuesta.

El resultado final de la reunión será un acta de acuerdos y seguimiento que será compartida con todos los participantes de la reunión y a la cual se hará un control de avances.

Objetivo General

Identificar dentro de los medios de comunicación interna, puntos de encuentro en donde los empleados de la Organización Educativa puedan establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas.

Objetivos específicos y características estratégicas

- Introducir dentro de la cultura organizacional de la Organización el término “zona de contacto” como una herramienta que permite el acercamiento y el flujo de la comunicación en todas las direcciones.
- Aumentar la comunicación de forma ascendente, ubicando los puntos de encuentro en donde es más fácil manifestar opiniones en torno a situaciones de la Institución.
- Crear mayor acercamiento entre las personas que laboran en la Institución a través de encuentros en las distintas zonas de contacto dentro de la organización.
- Incrementar la comunicación en todos los sentidos presentando a los empleados los medios y los espacios donde se puede difundir y transmitir mensajes.

ESTRATEGIA 3: DISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE MENSAJE

Utilizar los canales de comunicación de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados. Así mismo, la difusión permanente de mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades y los deseos del personal.

.Dentro de los mensajes se deben tener en cuenta fechas especiales tales como:

- Cumpleaños de cada empleado.
- Día del maestro.
- Día de la secretaria.
- Día del trabajador.
- Día de la madre.
- Día del padre.
- Día internacional de la mujer
- Día del amor y la amistad.

- Navidad
- Año nuevo.
- Inicio y bienvenida del año escolar.
- Cierre de año escolar

Objetivo General

Transmitir a través de los distintos medios de comunicación interna la información institucional (estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como mensajes motivacionales y de reflexión de tipo personal que incentiven una actitud positiva del personal en la organización.

Objetivos Específicos

- Crear contacto de forma directa y personal con cada empleado de la Institución.
- Fomentar en la organización información estratégica para que todos los empleados contribuyan y sean corresponsables.
- Ofrecer información distinta a la laboral que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de las funciones dentro de la Institución.
- Promover la motivación con mensajes y frases optimistas que generen actitud positiva.
- Recordar y hacer mensajes en torno a fechas especiales que se celebran para los trabajadores, como reconocimiento a su labor.

Medios impresos

Cartelera informativa

Estas carteleras se realizarán principalmente en fechas especiales y para fechas importantes de la Institución, por ejemplo cumpleaños del empleado, día del trabajador, navidad, año nuevo, etc.

Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación debe ser actualizada máximo cada semana. Este medio de comunicación es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M. (2008). *El proceso de comunicación gerencial en el alcance de metas organizacionales*. Trabajo de ascenso presentado en la Universidad Nacional Abierta. Caracas.

Arias, F. (2009). *El proyecto de investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

5ta edición.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: .Consultores asociados

Bayon, F (2010) *Casos prácticos sobre recursos humanos y organizaciones*. España:

Sintesis.S.A.

Bolett, M. (2011). *Lengua y Comunicación*. México: Editorial Interamericana. 2da edición.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta oficial nro*

36860. Caracas. Venezuela.

Chacón, R. (2009). *Actuación del gerente educativo*. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

David, L. (2009). *Salud Organizacional. Análisis y diagnostico interno*. México: Trillas.

Druker, P. (2009). *La gerencia y la importancia en la organización*. Caracas. Venezuela.

Duarte, R. (2009). *Procesos comunicacionales como modelo de gestión gerencial en el desarrollo del trabajo en equipo de los colegios públicos de la provincia de Santa Fe*. Universidad de Plata. Argentina.

Durán, A. (2009), *Programa de capacitación en estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal directivo y*

docente de la Unidad Educativa Algari del Municipio Iribarre Estado Lara. Universidad Lisandro Alvarado. Venezuela.

Fernández, S. (2009). *El Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Filley, D. (2011). *Organización y gerencia*. España: Barbería del Valles.

García, S. (2010). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Gibson, D y Donnelly, S. (2009). *Relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados de las empresas*. México: HTML de Urbe-edu.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta edición.

Koontz, H (2009). *Administracion; Una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill. 3ra edición.

Ley Organica de Educacion. (2009). *Gaceta oficial nro 5929*. Caracas. Venezuela.

Manes , J. (2009). *Gestion Estrategica para Instituciones Educativas*. Argentina: Editorial Ganeca.

Martínez, R y Nosnik, C. (2010). *Las Nuevas Organizaciones*. Mexico: Editorial Imeza.

Marroquin, M y Villa, A. (2009). *La comunicación Interpersonal y estrategia para el desarrollo. Instrumentos pedagógicos*. España: Bibcio. Mensajero

Medina,S. (2010). *Comunicación gerencial y relaciones interpersonales del personal docente de Educación Básica de la Parroquia Juana de Ávila del municipio escolar Maracaibo*. Universidad del Zulia.Venezuela

Mellinkoff, R (2011). *La comunicación en las grandes organizaciones*. New York:Editorial Harper Collins.

Mesa, F. (2010). *La ética profesional de la información ante la nueva sociedad del conocimiento*. Colombia: Acimed.

Ojeda, L. (2009). *Propuesta de estilo Gerencial para la toma de decisiones, dirigido hacia la calidad de la educación impartida en escuelas de la ciudad de la Plata*. Universidad del Plata. Argentina.

Paéz, E. (2010). *Gestión de instituciones educativas*. México: Editorial interamericana.

Palella, S y Martins, F. (2009). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Editorial once.

Pérez, E. (2010). *Educacion para la esperanza y la solidaridad*. Caracas: Editorial estudios. C.A 2da Edición.

Rivas, R. (2012). *Diseño de un plan gerencial en comunicación asertiva para la integración del personal directivo y docente de la E.B "Cristin Perez" de Tocuyito Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Rivera, C. (2009). *Gestión y Calidad Educativa*. España: Editorial Tecno. 2da edición.

Robbins, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: editorial Prentice Hall.

Sánchez, R. (2012). *Dimensiones del clima organizacional*. Caracas Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación yPostgrado (2010). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría yTesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL



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



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.”**

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

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

Gracias por su sincera colaboración...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES QUE
LABORAN EN EL LICEO NACIONAL RURAL BOLIVARIANO
"TAGUANES" DE TINAQUILLO ESTADO COJEDES.**

	Usted como docente considera que el director cumple con las siguientes actividades	S	AV	N
	ITEMS			
1	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes.			
2	La comunicación como proceso importante para la toma de decisiones.			
3	Tiende a fijarse en detalles en lugar de captar el mensaje que le transmite			
4	Actúa con discreción sabiendo escuchar oportunamente			
5	Contribuye mediante diversas estrategias a promover la comunicación entre la comunidad escolar			
6	Transmite mensajes claros y precisos			
7	Le participa como se van a establecer las comunicaciones			
8	Se reúne en forma periódica con los docentes para intercambiar opiniones y reforzar el trabajo pedagógico			
9	Comunica al personal las novedades que sean convenientes para el buen funcionamiento de la institución			
10	Emite informaciones adicionales sin seguir cauces oficiales			
11	Que la comunicación oral es más efectiva que la escrita			
12	Responde en forma Cortes las preguntas y planteamientos que le presenta el personal			
13	Comunica por escrito las actividades a cumplir			
14	Comunica por escrito a los docentes las exigencias administrativas			
15	Los procesos comunicativos son claros y precisos			
16	Se comunica de manera franca con los docentes			
17	Escucha con atención e interés los planteamientos del personal			
18	Interrumpe la comunicación entre el personal para imponer su opinión.			
19	Utiliza un lenguaje acorde a su rol de gerente			
20	Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto			
21	Mantiene relaciones interpersonales en forma continua con el docente para lograr los objetivos propuestos			
22	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los docentes			
23	Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo			
24	Comparte con el personal las actividades extra cátedras			
25	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema			

26	Se hace solidario con los problemas personales y profesionales que le presenta el docente.			
27	Las reuniones en la institución se dan en un clima de confianza			
28	Implementa la comunicación para la superación de los conflictos que existen en la institución.			
29	Celebra el éxito de los docentes públicamente			
30	Propicia estrategias motivadora para promover la comunicación dentro y fuera del plantel			
31	Cuenta con recursos humanos para llevar a cabo la implementación de estrategias comunicacionales			
32	Maneja los recursos económicos de la institución para ejecutar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales			
33	Utiliza los recursos institucionales para mejorar las relaciones interpersonales			



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



Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS**

Licda. Daniela Arocha

C. I: 18.779.351

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma

Lisbeth Castillo



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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo González

Especialidad: _____

Grado Académico: Doctora en Educación

Fecha: _____

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS**

Licda. Daniela Arocha

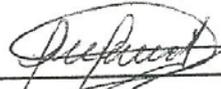
C. I: 18.779.351

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma


V-4101511



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



Nombre del Evaluador: Antonio Arocha Méndez

Especialidad: _____

Grado Académico: Máster en Gerencia de la Investigación

Fecha: _____

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES EN EL MANEJO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES
EDUCATIVAS**

Licda. Daniela Arocha

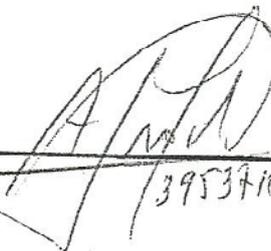
C. I: 18.779.351

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma



3953710

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

		I T E M S																																	Total	$(x - \bar{x})^2$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
SUJETOS	S1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	1	1	1	64	43,89063
	S2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	3	3	1	63	58,14063
	S3	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	66	21,39063
	S4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	68	6,890625
	S5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	82	129,3906
	S6	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	80	87,89063
	S7	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	2	2	2	3	3	2	76	28,89063
	S8	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	66	21,39063
\bar{x}	2,25	1,88	2,1	2	1,8	1,38	2,5	1,5	2,3	2,38	1,75	2,38	2,4	2,9	2,4	2,5	2,1	2,8	2	2,1	2,25	2,5	2,25	1,8	2	2,13	1,25	2,13	2	2,1	2,8	2,75	1,5	70,6	397,9	
$\sum (x - \bar{x})^2$	1,5	2,88	2,9	4	3,5	1,88	2	2	3,5	1,88	1,5	1,88	1,9	0,9	3,9	2	2,9	1,5	4	6,9	1,5	2	3,5	5,5	6	2,88	3,5	0,88	0	0,9	3,5	3,5	2	$\sum Si^2 =$	$St^2 =$	
Si^2	0,19	0,36	0,4	0,5	0,4	0,23	0,25	0,3	0,4	0,23	0,19	0,23	0,2	0,1	0,5	0,3	0,4	0,2	0,5	0,9	0,19	0,3	0,44	0,7	0,8	0,36	0,44	0,11	0	0,1	0,4	0,44	0,3	11,1	49,73	

FÓRMULA	
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{St^2 - \sum Si^2}{St^2} \right]$	$\alpha = \frac{33}{33-1} \left[\frac{49,73 - 11,11}{49,73} \right]$
$K = 33$	
$St^2 = 49,7$ $\sum Si^2 = 11,11$	$\alpha = 1 \cdot 1 = 0,801$
	$\alpha = 0,8009$



ANEXO D

ABRAZOS MUSICALES

Definición:

Se trata de saltar al compás de una música, abrazándose a un número progresivo de compañeros, hasta llegar a un abrazo final.

Objetivo:

-Favorecer el sentimiento de grupo, desde una acogida positiva a todos los participantes.

-Consigna de partida:

-Que no quede ningún participante sin abrazo.

Desarrollo:

Una música suena, a la vez que los participantes danzan por la habitación, cuando la música se detiene cada persona abraza a otra. La música continua, los participantes vuelven a bailar (si quiere, con sus compañeros). La siguiente vez que la música se detiene, se abrazan tres personas. El abrazo se va haciendo cada vez mayor, hasta llegar al final.

Evaluación:

El juego intenta romper el posible ambiente de tensión que puede haber al principio de una sesión o un primer encuentro. Dejar expresar a cada uno, como se siente y como ha vivido el momento.

ANEXO E

LA ESCULTURA

Descripción:

Es una técnica de introspección que permite expresar creativamente pensamientos, sentimientos y emociones, más desde el sentimiento que desde la razón. Se debe hacer entre personas que tengan un buen nivel de confianza y aceptación. Se realiza en un lugar tranquilo, preferiblemente en un ambiente que permita el contacto con la naturaleza.

Intencionalidad:

Facilitar e inducir a la reflexión personal, especialmente para generar cambios actitudinales. También favorece la interacción grupal.

Una manera de hacerlo:

- El facilitador hace una lectura introductoria que provoque la reflexión acerca del sentido de la vida.
- Se invita a expresar algunas reacciones frente a la misma.
- Posteriormente motiva para que cada participante se ubique cómodamente en un lugar por el elegido, se cubra los ojos y con una venda empiece a contactarse con los sonidos, externos primero y luego los de su propio cuerpo.
- Cuando se considere que los participantes han alcanzado un grado aceptable de concentración, se les invita a fabricar una escultura de barro (material que ha sido colocado cuidadosamente al lado de cada uno), en la que simbolicen su vida tal y como la perciben actualmente.
- Mientras desarrollan el trabajo, se hace una lectura alusiva que sirva como marco para la inspiración, o se coloca música suave que estimule el hemisferio de la creatividad (derecho).
- Pasado el tiempo acordado para el ejercicio, se hace la realización. Todos sentados en círculos hacen una galería de escultura, y cada uno va expresando como vivió la experiencia.

ANEXO F

COMUNICACIÓN FRENTE A FRENTE

Descripción:

Es un ejercicio de comunicación que permite evaluar procesos de interacción grupal.

Intencionalidad:

Favorecer en un grupo de personas que llevan un tiempo de convivencia, la evaluación del proceso de comunicación que han vivido.

Una manera de hacerlo:

- Se pide a las personas que se pongan de pie y busquen una pareja.
- Se colocan espalda con espalda.
- Se les invita a iniciar libremente una conversación buscando los medios para escucharse durante dos minutos aproximadamente.
- Pasado este lapso se les pide continuar la conversación ubicándose de lado hombro a hombro.
- Después de unos minutos se les indica que se pongan de frente y continúan hablando.
- Inmediatamente después se sientan y cada persona comparte.
- Emitir conclusiones.

ANEXO G

TODOS CABEMOS

Descripción:

Es un ejercicio lúdico de rapidez de movimientos que facilita el contacto físico. Se trabaja con un grupo numeroso y crea un ambiente relajado.

Intencionalidad:

Reflexionar acerca de lo que es la solidaridad, la acogida y el respeto por el otro, así como para detectar rasgos de liderazgo.

Una manera de hacerlo:

- Se invita al grupo a desplazarse lentamente en un área determinada. Previamente se han dibujado tres círculos en el piso (a, b, c) de tamaños grandes, mediano y pequeño respectivamente.
- El facilitador empieza a narrar una historia en la cual hay una palabra clave que el grupo conoce previamente. Al mencionarla, todos los participantes deben quedar dentro del círculo. Se empieza por el mas grande para terminar en el pequeño.
- Se hace la advertencia que absolutamente todos deben caber en cada círculo, sin importar el tamaño de este.
- Al final, el facilitador invita a sentarse en el círculo para hacer el compartir acerca de lo bueno, lo regular y lo feo de la experiencia, en términos de sentimientos y sensaciones vividas.

Sugerencias:

*La narración de la historia puede ser reemplazada por música, la cual se apaga en un momento dado como clave para ocupar los círculos.