



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



**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**AUTORA: LICDA. EGLYS CEBALLOS**

**TUTORA: DRA. YOLE GONZÁLEZ**

**ABRIL, 2013**



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



**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**AUTORA: LICDA. EGLYS CEBALLOS**

**TUTORA: DRA. YOLE GONZÁLEZ**

**ABRIL, 2013**



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



**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**AUTORA: LICDA. EGLYS CEBALLOS**

**TUTORA: DRA. YOLE GONZÁLEZ**

Trabajo de Grado presentado  
ante el Área de Estudios de  
postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar al Título  
de Magister en Gerencia  
Avanzada

**ABRIL, 2013**



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



**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**AUTORA: LICDA. EGLYS CEBALLOS**

Aprobado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo por  
Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa: Gerencia Avanzada

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

**ABRIL, 2013**



# MAESTRIA



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por el(a) ciudadano(a) **Eglys Ceballos**, titular de la cédula de identidad N° **12.981.934**, elaborado bajo la dirección de la tutora **Yolé González**, cédula de identidad N° **04.879.574**, considera que el mismo reúne los requisitos, y en consecuencia, **es APROBADO**.

En Valencia, a los Veintinueve (29) días del mes de Octubre dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**Gerencia Avanzada en Educación**

**Dr. Nagib Yassir**  
Director de Postgrado



Archivo Acta de Aprobación  
Elab. YI 2012-10-29

... La Universidad Efectiva

## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **Dra. Yole González** titular de la cédula de identidad N° **4.879.574**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.”** Presentado por la ciudadana **Licda. Egllys Ceballos**, titular de la cédula de identidad N° **16.051.300** para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los \_\_\_\_\_ días del mes de Abril del año dos mil trece

---

**Dra. Yole González**  
**C.I:4.879.574**

## **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **Dra. Yole González** titular de la cédula de identidad N° **4.879.574**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**. Presentado por la ciudadana **Licda. Egllys Ceballos**, titular de la cédula de identidad N° **12.981.934** para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de Abril del año dos mil trece

---

**Dra. Yole González**

**C.I:4.879.574**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

**INFORME DE ACTIVIDADES**

Participante: **Licda. Eglys Ceballos**, cédula de identidad N° **12.981.934**

Tutor(a): **Dra. Yole González** cédula de identidad N° **4.879.574**

Correo electrónico del participante: **eglysceballos@yahoo.es**

Título tentativo del trabajo: **“COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU  
INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS  
ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA”.**

Línea de investigación: **Procesos Gerenciales. Temática: Dirección. Sub-temáticas: Comunicación y Clima Organizacional**

<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ASUNTO TRATADO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	27/03/2012	5:00 pm	Planteamiento del problema.	Revisar bibliografía recomendada.
<b>2</b>	23/04/2012	4:00 pm	Formulación de los objetivos y justificación	Los objetivos deben tener coherencia con las interrogantes del problema. La justificación debe centrarse desde el punto de vista teórico, académico y práctico.
<b>3</b>	23/05/2012	5:00 pm	Antecedentes y Bases Teóricas.	Reforzar las Bases Teóricas.

4	27/06/2012	5:00 pm	Tabla de Operacionalización de las Variables.	Revisar y corregir las observaciones pendientes.
5	17/07/2012	6:00 pm	Metodología, Población, Muestra, Instrumentos Validación y Confiabilidad.	La metodología es acorde al estudio.
6	11/10/2012	5.30 pm	Interpretación de los Resultados.	Las Interpretaciones se encuentran acorde al problema planteado y relacionadas con lo planteado teóricamente.
7	21/11/2012	5:00 pm	Conclusiones y Recomendaciones	La Conclusión posee relación con el contenido y las recomendaciones orientadas a dar solución al problema comunicacional que existe en la institución en estudio

Título definitivo: **“COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA”.**

Comentarios finales acerca de la Investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado(a)

---

**Dra. Yole González**

**C.I N° 4.879.574**

---

**Licda. Eglys Ceballos**

**C.I N° 12.981.934**



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



Constancia de aceptación del tutor y aprobación del profesor de Seminario de  
Investigación y Trabajo de Grado

**COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

Aprobado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la  
Educación de la Universidad de Carabobo

Por: Dra. Yole González

Profesora del Seminario de Investigación y Trabajo Especial de Grado

-----  
C.I. 4.879.574

Acepto la tutoría del presente Trabajo, según las condiciones de la Dirección de  
Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad  
de Carabobo

Dra. Yole González

Tutora del Trabajo de Grado

-----  
C.I: N° 4.879.574



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



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA”**.

Presentado por: **Licda. Egllys Ceballos** para optar al Título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

---

---

---

**ABRIL, 2013**

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios todo poderoso, Rey de Reyes y Señor de Señores por ser la energía que hizo mover mi cuerpo, mente y alma en todo momento de mi vida y el responsable directo de este logro al cual él me encomendó, mi Dios MUCHAS GRACIAS.

A mi pequeña Valeria y mis sobrinos Marianyeli y José Daniel, por contagiarme su alegría, cuando más lo necesitaba; me repotenciaban.

A mis hermanas y a mi cuñado, por su apoyo siempre.

A mis amores incondicionales, mis padres, seres ejemplares que me dieron ejemplo de amor, comprensión y constancia. Gracias por estar conmigo y apoyarme Dios les bendiga.

A mi esposo, con quien he contado siempre para todos los proyectos de mi vida.

A todas esas personas que día a día me dieron su mejor apoyo y dedicación para que pudiera alcanzar esta meta.

*Eglys Ceballos*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y María Santísima, por permitirme disfrutar de salud y entusiasmo para alcanzar esta meta.

A mis padres, por haberme permitido crecer en un ambiente lleno de experiencias maravillosas rodeada de mucho amor, que inspiraron en mí la vocación docente.

A mi esposo, compañero de batalla, quien siempre ha estado a mi lado orientándome.

A mi hija y mis sobrinos, por contagiarme esa frescura cuando más lo necesitaba. Los amo.

A mis hermanas y cuñado, espero que vean en mí un ejemplo y que lo sigan.

A la profesora Yolé González, por enseñarme con su ejemplo durante el desarrollo de esta investigación, a asumir cada paso de este trabajo con responsabilidad y compromiso. Dios le bendiga y gracias por su calidez humana.

A los Docentes de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, por haber contribuido a través de su valiosa participación a el desarrollo de este estudio.

A todas aquellas personas que en algún momento me brindaron su apoyo y dieron su granito de arena para alcanzar esta meta.

*Mil Gracias a Todos*  
*Eglys Ceballos*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	xii
Agradecimiento .....	xiii
Índice General .....	xiv
Índice de Tablas .....	xvi
Índice de Gráficos .....	xvii
Resumen .....	xviii
Introducción .....	20

### CAPITULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	28
Objetivo General .....	28
Objetivos Específicos.....	28
Justificación .....	28

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes .....	30
Bases Teóricas.....	33
Teorías que sustentan la Investigación.....	59
Bases Legales .....	63
Operacionalización de Variables.....	66

### CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Tipo de la Investigación.....	67
Diseño de la Investigación .....	68

Población.....	68
Muestra.....	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	69
Validez .....	70
Confiabilidad.....	71

#### **CAPITULO IV: RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de los Resultados .....	74
---	----

#### **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	112

<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>
---------------------	------------

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLAS

Tabla 1.....	75
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	79
Tabla 4.....	81
Tabla 5.....	83
Tabla 6.....	85
Tabla 7.....	87
Tabla 8.....	89
Tabla 9.....	91
Tabla 10.....	93
Tabla 11.....	95
Tabla 12.....	97
Tabla 13.....	99
Tabla 14.....	101
Tabla 15.....	103
Tabla 16.....	105
Tabla 17.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	75
Gráfico 2 .....	77
Gráfico 3 .....	79
Gráfico 4 .....	81
Gráfico 5 .....	83
Gráfico 6 .....	85
Gráfico 7 .....	87
Gráfico 8 .....	89
Gráfico 9 .....	91
Gráfico 10 .....	93
Gráfico 11 .....	95
Gráfico 12 .....	97
Gráfico 13 .....	99
Gráfico 14 .....	101
Gráfico 15 .....	103
Gráfico 16 .....	105
Gráfico 17 .....	107



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



COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE  
EDUCACIÓN BÁSICA

**Autora:** Lic. Eglys Ceballos.

**Tutor:** Dra. Yole González.

**Año:** 2013

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación tuvo como propósito Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Quedando un total de 19 sujetos muestrales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción. Y la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

**Palabras Clave:** Comunicación Efectiva. Clima Organizacional.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales. Temática: Dirección. Sub-temáticas: Comunicación y Clima Organizacional



**CARABOBO'S UNIVERSITY  
FACULTY OF EDUCATION  
DIRECTION OF POSTDEGREE  
MASTERY OF MANAGEMENT ADVANCED IN EDUCATION**



**EFFECTIVE COMMUNICATION AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL  
CLIMATE IN BASIC EDUCATION SCHOOLS**

**Author: Eglys Ceballos  
TUTOR: YOLÉ GONZÁLEZ  
Year: 2013**

**ABSTRACT**

This work of investigation has as intention to analyze effective communication in the development of the organizational climate of the UE "Felipe Tovar Cecilio" located in the Municipality of Central Tacarigua Carlos Arvelo, in Carabobo State. In attention to this, research responds to the descriptive mode field design. The population consists of sixteen (16) classroom teachers, two (2) physical education teachers, one (1) preschool assistant, one (1) personal environment, one (1) Doorkeeper, one (1) guard, one (1) secretary and one (1) deputy manager. Leaving a total sample of 19 subjects. For data collection, a polychotomous questionnaire with three alternatives was used for response. Which responded to the criteria of content validity, expert judgment and construction analyzes. Reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient for multiple scales. The interpretation of the data was performed based on a percentage descriptive analysis, which was designed statistical tables and graphs from the frequencies and percentages of the responses of research subjects. The interpretation was performed by relating the information to the theoretical basis of the study. For these results we have the following conclusions: the communication between the principal and the teachers has a little fluency and clearness, that is the internal environment of these institutions is not agree with the form how to transmit the ideas, knowledges and share information, and at influences in the organizational climate. Then we recommend the problem to solve the problems presented.

**Keywords:** Effective Communication. Organizational Climate.

**Research Line:** Gerencial Process. Tematic: Communication and Organizational Climate

## INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto la importancia que tiene la comunicación para todos los seres humanos, siendo esta un aspecto ineludible y alarmante en la sociedad. Se hace imperioso el contacto con los otros para aprender a ser personas. No obstante, un nuevo dilema se presenta en torno al abordaje del tópico de la comunicación, cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales en un mundo tan complejo, en el que cada día se originan muchos cambios.

El ser humano, con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus compañeros en sus actividades, ya sean laborales o personales. Es importante señalar, que la comunicación de acuerdo a diversos autores, es una herramienta fundamental en la vida cotidiana de los individuos, quienes la utilizan para transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos; de igual manera es utilizada en las organizaciones para el conocimiento de los objetivos, manejo de la información y cumplimiento.

Cada organización es única. Mucho más allá de las estructuras formales que componen una organización, todo grupo humano desarrolla características especiales. Tanto la cultura como el clima de una organización son el resultado de todas sus características, es decir, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Es por ello que cada organización desarrolla una personalidad determinada.

En el caso de las organizaciones educativas, se aprecia un ambiente o atmósfera que permite establecer diferencias con otras instituciones. Es así como el clima organizacional en instituciones educativas constituye un conjunto de características psicosociales que vienen determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que son condicionantes de sus productos educativos.

El presente estudio parte de la necesidad de relacionar ambos elementos, debido que se observa que el ambiente que se percibe en una institución educativa puede afectar en cierto modo las relaciones interpersonales, motivación, entre otros; puesto que en toda organización existen factores inherentes a la misma, así como también factores relacionados con los sujetos que conforman dicha organización.

El propósito general de esta investigación se centró en analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo, lo que permitió enmarcar el estudio dentro de las Líneas de Investigación de la Educación, específicamente en el área de los Procesos Gerenciales.

Dicha investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos del referido estudio y su justificación; en el capítulo II se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas con su respectiva fundamentación, así como también las bases legales que sustentan la investigación; en el capítulo III se encuentran definidos todos los aspectos referidos a la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento. El capítulo IV presenta el análisis de los resultados y el V capítulo las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

La necesidad de comunicarse nace junto con los primeros seres vivos del universo, debido a esto nuestros ancestros comenzaron a utilizar gestos, sonidos, luego piedras, arcilla, metal, madera, señales de fuego, humo, tambores, papel, caballos, palomas mensajeras, hasta llegar a lo que hoy conocemos. Los seres humanos no nos comunicamos porque sí, tenemos la necesidad de transmitir ideas, proyectos, pensamientos, etc. Y es por esto que necesitamos comunicarnos.

El hombre como ser social hace la comunicación algo vital para él, ya que sin ella la interacción con los demás sería nula, o más bien imposible de lograr, pues no hay manera de tener contacto con las demás personas si no es por vía de la comunicación. Es precisamente, gracias al intercambio que existe entre las personas, que el hombre se adapta a los constantes cambios que ocurren a su alrededor, así como también al sinnúmero de roles que le concierna desempeñar, bien sea en el ámbito personal o laboral.

A nivel mundial, la comunicación que pareciera un tópico fácil de abordar resulta ser uno de los temas más complejos en la sociedad de hoy día, debido a los grandes cambios que se han experimentado en las organizaciones, se puede decir, que la comunicación representa una herramienta poderosa pues juega un papel fundamental en las instituciones, permitiendo ésta alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes. Además, se ha ido convirtiendo en el mundo actual en un eje transversal de todos los campos del saber y, al mismo tiempo, en un campo específico que demanda, a su vez, visiones intra y transdisciplinares.

Por tanto, a través de la comunicación se logran establecer cambios en las relaciones interpersonales con los miembros de la organización y a su vez, se da un intercambio de ideas y compromisos para mejorar el clima organizacional y que éste sea óptimo.

Ciertamente, el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, definida por Robbins (2004) como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información” (p. 284), es decir, en el intercambio de mensaje entre individuos.

En tal sentido, la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

Por consiguiente, la comunicación mantiene el equilibrio en las organizaciones de hoy en día. Las mismas atraviesan por situaciones comunicacionales que influyen en las relaciones de los miembros, y permiten un bajo rendimiento en el desempeño laboral. Según Robbins (1999)... “recientes estudios realizados en organizaciones de Estados Unidos y Europa arrojan como resultados que el 60% del bajo desempeño laboral está directamente relacionado a escasas y deficientes retroalimentaciones”. (p 320). Sin lugar a duda, que la falta de elección de un canal de comunicación apropiado no se podría lograr una comunicación efectiva, por lo tanto los miembros de una organización, tampoco manejarían las informaciones referentes al desempeño laboral.

De igual forma, la globalización y el adelanto tecnológico permite que la comunicación sea un elemento de gran valor para toda organización, las personas sus conocimientos y habilidades comunicacionales pasan a ser las principales bases de las nuevas organizaciones, de esta manera, la comunicación deber ser para las

organizaciones como un instrumento donde se cimiente el entendimiento colectivo, que permita la relación con todos los miembros de la institución. Para así garantizar la vida organizacional. De ahí que, la comunicación resulte esencial para el funcionamiento interno de la organización.

En tal sentido, Robbins (1998), señala que “toda organización, sea grande o pequeña, en su interior se desenvuelven factores que inciden directamente en el ambiente de la empresa” (p. 340). A este conjunto de relaciones entre el personal se le llama clima o ambiente organizacional.

En este orden de ideas, el clima organizacional es un conjunto de elementos o factores que inciden directamente en la organización estableciendo interacciones entre sí, es decir, el ambiente físico, las interrelaciones personales, la toma de decisiones, la motivación y la recompensa por el desempeño.

Así pues, precisamente las organizaciones son sistemas sociales, las cuales se prestan para que exista este proceso de comunicación, pues en ella deben los individuos amoldarse continuamente al medio que los rodea, recibiendo estímulo del ambiente externo, fijando así la relación entre las personas. En este sentido, puede definirse la organización como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajos donde el proceso de la comunicación esta tácito.

Cabe destacar que, toda organización se considera un equipo constituido por sus miembros. Desde el génesis de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos o metas que se proponen; sin embargo, la puesta en práctica de los modelos gerenciales, han considerado el factor humano solo en teoría, que al llevarlo a la praxis no se han consustanciado con la esencia del ser.

En este sentido, en las organizaciones educativas se hace necesario abordar la comunicación como un aspecto fundamental para optimizar las condiciones favorables de trabajo, buenas relaciones humanas, la satisfacción laboral entre otros aspectos que repercuten en el clima organizacional.

Ahora bien, en estos momentos de cambios que vive el país, en el caso específico de las organizaciones educativas, la comunicación juega un papel importante en el clima organizacional; sin embargo, se evidencia que el ambiente organizacional no es el más adecuado, debido a la confrontación de ideas y enfoques que tienen los miembros. De igual manera, la escasa comunicación entre sus miembros crea una situación discrepante, permitiendo que el clima organizacional sea cerrado y autoritario además de una comunicación poco efectiva.

De este modo, la comunicación en las organizaciones educativas, lejos de representar el eslabón primordial de enlace entre las personas, se convierte en un foco de constante perturbación, obstruyendo la necesaria fluidez del trabajo colectivo y dispersando las acciones de los miembros del grupo. Es por ello, que la comunicación es de gran importancia y de vital necesidad para los seres humanos, considerándose como uno de los fenómenos más complejos en el individuo, debido a que sirve como medio para establecer las relaciones de las personas en su ámbito laboral.

En consecuencia, la comunicación implica un proceso que incluye la suma total de lo que las personas dicen y cualquier otra cosa que pueda afectar a quien va dirigida. Así pues, es en el proceso gerencial que se observa la mayor dificultad, radicando en las debilidades para comunicarse; pues el éxito de una organización depende de la íntima relación con el entusiasmo del personal y la cordialidad que existan dentro de la misma.

En este sentido, el directivo en su función de gerente, ha de adquirir una serie de aptitudes para conseguir que su labor sea más eficiente. Entre ellas se destacan la

comunicación, motivación, toma de decisiones y saber delegar; es entonces, él quien se encarga de propiciar una buena comunicación para que exista un ambiente de trabajo armonioso, manteniendo permanentemente una buena comunicación con todos los miembros de la institución a fin de elevar la motivación, los valores, la forma de pensar, la interacción de sus miembros, el liderazgo de la alta gerencia, entre otros. De allí, que deba mantener un clima organizacional caracterizado por las relaciones interpersonales, la motivación y el trabajo en equipo.

Cabe señalar, que el gerente educativo debe comunicar al personal a su cargo una serie de directrices que son emanadas de la alta gerencia, además de crear un ambiente apropiado para el buen desarrollo de sus funciones y retroalimentar el proceso de comunicación interno y externo del plantel. Comunicar es entonces uno de los procesos claves de un directivo y es importante porque es la llama que prende la mecha, por eso es tan importante. Si un directivo quiere que la institución funcione correctamente tiene que existir una comunicación fluida para el buen funcionamiento de la misma.

Por consiguiente, en la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” surge la comunicación hacia abajo, definida por Robbins y Coulter (1999) como “de un gerente a los empleados” (p.267) fluyendo el problema hacia el personal docente y la comunicación hacia arriba, que el mismo autor señala que es una comunicación “de los empleados a los gerentes” careciendo de retroalimentación hacia los niveles superiores. Esta situación hace que el clima organizacional de la institución no sea óptimo dado al inadecuado uso de la comunicación y las debilidades en cuanto a los factores ambientales, las relaciones interpersonales, la motivación por citar algunos de ellos imposibilitando que exista una comunicación efectiva.

De esta manera, la realidad percibida por el personal docente de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” es el siguiente: debilidades comunicacionales entre los miembros que laboran en la institución, retrasos en la información, falta de motivación por parte del

personal de la organización, debilidades en todos los factores que conforman el clima organizacional tales como, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, motivación, recompensar por el desempeño y por ende debilidad al tomar las decisiones asertivas y efectivas. Al respecto, cabe destacar que aun cuando existen procesos administrativos dentro de una organización, se evidencia la falta de comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional del personal docente de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”.

Ahora bien, considerándose la comunicación como el foco vital para la convivencia que facilita establecer los lazos entre las personas que forman parte de una organización, es relevante señalar que, sin una óptima comunicación no se puede mantener un clima organizacional favorable; lo que traería como consecuencia un personal desmotivado. Es importante recalcar que toda organización requiere un sistema de comunicación mediante el cual la información pueda desplazarse hacia todas las direcciones de su estructura.

Es por esto que este estudio pretenderá dar respuesta a la siguiente interrogante.

¿Existe una comunicación óptima entre los docentes y el personal directivo de la U.E. Felipe Tovar?

¿Permitirá una comunicación asertiva mejorar el clima organizacional en la U.E. Felipe Tovar?

¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General:**

Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el estado actual de la comunicación efectiva y el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”.
- Identificar el tipo de comunicación entre el personal directivo y docente; y su influencia en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”
- Establecer los factores intrínsecos y extrínsecos que prevalecen en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”

### **Justificación**

El ser humano gran parte de su vida la vive dentro de una organización. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de sus metas y objetivos.

Es por ello, que los administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo del personal que está bajo su mando; así como también la cooperación entre los integrantes que forman parte de un grupo de trabajo tiene como base la

comunicación, pues sin ella sería imposible, porque los individuos no podrían expresar sus necesidades y obtener la comprensión y apoyo de los demás.

Por todo lo expuesto anteriormente, esta investigación se hace relevante además de factible, en la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, institución educativa ubicada en el sector Chaguaramos I, Parroquia Tacarigua, Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo, considerándose una organización educativa y por tanto no escapa que deba existir una comunicación, sin embargo, en la actualidad se observa una dificultad en el proceso de comunicación.

Cabe señalar que esta investigación se justifica, desde el punto de vista teórico práctico, motivado a que la institución exige una revisión de las normas ya establecidas y así poderlas reformular con el propósito que generen un ambiente armonioso con una comunicación abierta que conlleve al cumplimiento de los objetivos y metas que se establezcan.

Sin duda alguna, con la comunicación eficaz es más probable que se logre alcanzar todas las metas planteadas, así como también un grupo de trabajo agradable; porque una buena comunicación tiende a alentar la motivación, un clima armonioso y promueve la satisfacción de los individuos que laboran en una organización.

Por ello, esta indagación contribuirá a determinar un proceso comunicacional efectivo en el desarrollo de un buen clima organizacional que aporten recomendaciones para realizar ajustes en la comunicación hacia abajo y la comunicación hacia arriba en las relaciones interpersonales, se buscan soluciones con miras al mejoramiento de estas relaciones, a fin de permitir a todo el personal que allí labora a un mayor desempeño de sus funciones.

Así mismo, servirá de referencia a futuras investigaciones que tengan como problemática una comunicación poco efectiva y la incidencia de ésta en el clima organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el desarrollo del marco teórico o “desarrollo de la perspectiva teórica”, tal como estos autores lo denominan: “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio”. (p.52).

De esta manera, uno de los aspectos básicos que debe contener el marco teórico son los antecedentes de la investigación que de acuerdo a Claret (2009):

Se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudios realizados fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o en su defecto, en otras organizaciones. Los antecedentes pueden ser tesis de grado o postgrado, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, congresos, revistas especializadas, entre otros. (p. 20).

#### **Antecedentes de la investigación**

En la búsqueda de antecedentes del estudio, se realizó una revisión bibliográfica sobre la comunicación efectiva en relación al clima organizacional, rescatando aspectos importantes y que sustenten esta investigación; entre los cuales se destacan los siguientes:

Primeramente, Arias (2003), en su estudio “La comunicación entre los directores, docentes y sus influencias en el clima organizacional de las instituciones escolares en la tercera etapa de educación básica”, tuvo el propósito de analizar la comunicación entre los directores, docentes y sus influencias en el clima organizacional de las

instituciones escolares en la tercera etapa de educación básica del distrito escolar 10.3 de Valencia, Estado Carabobo. Desde el punto de vista metodológico, se ubicó como una investigación de campo no experimental; y los resultados obtenidos concluyeron que: la comunicación entre el director y los docentes no se de manera clara ni fluida, lo que conlleva a que el ambiente interno de las instituciones no sea el más adecuado para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

Así mismo, Noriega (2006), titulado “Gestión comunicacional entre la gerencia académica y el personal docente del Instituto Universitario de Tecnología de Valencia”, trabajo presentado en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo, analizar la gestión comunicacional entre la gerencia académica y el personal docente para mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto Universitario de Tecnología Valencia Estado Carabobo. La investigación es de tipo descriptivo con diseño de campo. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los gerentes académicos hacen uso inadecuado del proceso comunicacional, no permitiendo que la comunicación fluya, limitando la participación, integración y retroalimentación entre gerentes académicos y docentes, las comunicaciones son ambiguas, lo que impide el cumplimiento de las funciones académicas – administrativas, se evidencia la parte de interacción entre las partes, dificultando el logro de los objetivos académicos institucionales.

En este sentido, las investigaciones planteadas resultan oportunas pues de acuerdo a las conclusiones se evidencia la comunicación no efectiva del directivo hacia los docentes causando una serie de factores que influyen en el clima organizacional. Además, resulta interesante para la gerencia de cualquier organización detectar y corregir a tiempo las fallas presentes, recordando que es el gerente quien se encarga de llevar las riendas de una organización para alcanzar las metas propuestas dentro de la misma.

Permitieron además, evidenciar que la comunicación busca orientar y clarificar los criterios que existan en una organización para establecer una buena relación comunicacional con todos sus miembros, logrando así alcanzar las metas propuestas, de ahí que, la comunicación efectiva busca transmitir energía que se transforma en seguridad.

Por otra parte, Díaz (2006), en su trabajo titulado “El desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calazanz. Valencia, Estado Carabobo”, tuvo como objetivo evaluar el desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional. La investigación planteada corresponde a un diseño de campo tipo descriptivo y los resultados arrojados concluyeron que existen ciertas discrepancias entre las opiniones emitidas por los gerentes las dadas por los docentes en relación a la acción gerencial ejercida por los directivos y al clima organizacional.

De tal manera, esta investigación resulta pertinente ya que se analiza cómo influye una comunicación poco eficaz por parte del gerente de la organización en el clima organizacional originando una serie de factores que influirán en el desempeño y la actuación del docente.

Borjas y Vera (2008), investigaron acerca de las “Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas”, cuyo objetivo fue analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas. La investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transversal, de campo. Esta investigación concluyó con una inconsistencia entre las funciones ejercidas por docentes y directivos, por cuanto no cubren las expectativas gerenciales. Se recomienda fortalecer las funciones gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas.

Quiñonez (2009), en su trabajo “Formación Gerencial basada en Competencias del Personal Directivo de los Centros de Educación Inicial del Municipio Valencia del Estado Carabobo”, tuvo como objetivo último evaluar el proceso de formación gerencial de 35 directivos, y evidenció que entre las funciones desarrolladas por dicho personal, la planificación, la organización y el control y verificación sólo son cumplidas moderadamente, mientras que la evaluación presentaba un mejor desempeño. Esta inconsistencia trajo como consecuencia que los docentes apreciaran cierto descontrol en la labor gerencial y se hiciese necesario un replanteamiento de formación gerencial de los directivos.

Desde esta perspectiva, se observa que al existir discrepancias e inconsistencias en la labor gerencial directiva, esto se traduce en la disminución de la proactividad y el comportamiento total de la organización, pues los actores no perciben un clima organizacional adecuado, que les permita desarrollar a cabalidad todas sus potencialidades.

En líneas generales, las temáticas mencionadas guardan una estrecha relación con el presente estudio, pues permitieron evidenciar la importancia que tiene la comunicación en el clima organizacional, y el papel que juegan en este caso “en las instituciones educativas”; lo ideal es que en toda organización fluya de manera correcta la comunicación en todas sus direcciones y que todo sus integrantes se sienta a gusto en ella.

### **Bases teóricas**

De acuerdo con Arias (2006) las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107). En este sentido, se desarrollan las siguientes conceptualizaciones relacionadas con las variables objeto de estudio:

## **La comunicación**

La comunicación en el proceso de integración y participación es de suma importancia vista desde el punto personal y afectivo dentro del entorno escolar, enmarcado en crear una comprensión integral del trabajo cooperativo.

En este sentido, la función esencial del proceso de comunicación, es la de crear una comprensión integral de trabajo cooperativo, es por ello la necesidad de citar en la investigación algunos concepto de comunicación, fundamentado en algunas bases teóricas.

Al respecto Drucker (1994), señala que:

La comunicación implica un proceso de trasmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamiento se orientan hacia el logro de las metas, fomentado en un trabajo cooperativo. (P.265).

Por lo antes expuesto, la comunicación se hace indispensable para que el proceso de la gerencia en toda organización, entre ellas las entidades educativas, se realice de forma eficaz. Pues gracias a ella se logra una buena interacción entre el personal directivo y docente.

Por este motivo esta investigación toma a la comunicación en los centros educativos como el elemento esencial en el sistema relacional. A partir del estudio sobre comunicación, se ha observado que es un elemento fundamental para lograr una buena comunicación entre el directivo y sus docentes.

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales, hasta los sistemas de información más complicados. Es a través de la comunicación que los seres humanos comparten sus

vivencias, experiencias, las cuales van contribuyendo, a través del tiempo, al desarrollo cultural de las comunidades y la sociedad en general. Este proceso es fundamental en las instituciones educativas, ya que permiten la interacción entre directores y docentes.

### **Proceso de comunicación**

De acuerdo a Daft y Marcic (2010) los elementos esenciales en todas las situaciones de comunicación son el emisor y el receptor. El emisor es cualquier persona que desea comunicar una idea o concepto a los demás, buscar información o expresar un pensamiento o emoción. El receptor es la persona a quien se envía el mensaje. El emisor codifica la idea al elegir símbolos con los cuales componer un mensaje. El mensaje es la elaboración tangible de la idea que se envía al receptor. El mensaje se envía a través de un canal, que es el medio de transporte de la comunicación. El receptor decodifica los símbolos para interpretar el significado del mensaje. Por último la retroalimentación ocurre cuando el receptor responde a la comunicación del emisor con el mensaje de regreso. La retroalimentación es la mejor forma de mostrar que un mensaje se ha recibido y de indicar si se ha comprendido.

### **Funciones de la comunicación**

Robbins y Coulter (2010) plantean cuatro funciones principales de la comunicación:

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

- *Motivación*: La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

- *Expresión emocional*: Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

- *Información*: Los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

### **Canales de comunicación formal**

Para Daft y Marcic (2010) los canales de comunicación formal “son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de la responsabilidad de las tareas definidas por la organización”. (p 495).

De acuerdo con (ob. cit), los tres canales formales de comunicación son: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Las comunicaciones descendentes y ascendentes son las formas primarias de comunicación utilizadas en empresas más tradicionales, con organización vertical. Sin embargo, en la actualidad muchas de las organizaciones enfatizan la comunicación horizontal, con personas que continuamente comparten información entre departamentos y niveles.

## **Comunicación ascendente**

Para Daft y Marcic (2010) la comunicación ascendente “incluye mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de la organización” (p. 497).

Estos autores, plantean cinco tipos de información ascendente:

1. *Problemas y excepciones*. Estos mensajes describen serios problemas y excepciones a un desempeño rutinario, para hacer que los altos directivos estén conscientes de las dificultades.
2. *Sugerencias de mejora*. Estos mensajes son ideas para mejorar procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad o la eficiencia.
3. *Informes sobre el desempeño*. Estos mensajes contienen informes periódicos que indican a los superiores cómo están trabajando los individuos y los departamentos.
4. *Molestias y disputas*. Estos mensajes son quejas de los empleados y conflictos que viajan por la jerarquía para ser escuchados y obtener una posible solución.
5. *Información financiera y contable*. Estos mensajes se relacionan con costos, cuentas por cobrar, volumen de ventas, utilidades anticipadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para los altos directivos.

La comunicación ascendente; es por lo tanto, la que mantiene a los gerentes informados respecto a la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos y de la organización en general.

## **Comunicación descendente**

Para Daft y Marcic (2010) la comunicación descendente “se refiere a los mensajes y a la información enviada de la alta gerencia hacia los subordinados en una dirección descendente” (P. 495). Algunas de las formas de comunicación descendente más comunes son mediante, discursos, mensajes en los boletines de noticias de la empresa, correo electrónico, panfletos, material en pizarrones de noticias y manuales de políticas y procedimientos.

De acuerdo con estos autores, la comunicación descendente agrupa cinco temas:

1. *Implementación de metas y estrategias*. Comunicar las nuevas estrategias y metas brinda información acerca de los objetivos específicos y las conductas esperadas.
2. *Instrucciones y justificación del trabajo*. Estas instrucciones indican cómo hacer una tarea en específico y cómo este trabajo se relaciona con las demás actividades organizacionales.
3. *Prácticas y procedimientos*. Estos mensajes definen las políticas de la organización, las reglas, reglamentos, prestaciones y arreglos estructurales.
4. *Retroalimentación del desempeño*. Estos mensajes evalúan qué tan bien los individuos y los departamentos hacen su trabajo.
5. *Adoctrinamiento*. Estos mensajes están destinados a motivar a los empleados a adoptar la misión y los valores culturales.

### **Comunicación horizontal**

Para Daft y Marcic (2010) la comunicación horizontal “es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros de trabajo” (p. 498). Este tipo de comunicación ocurre dentro o a través de los departamentos. Su propósito no es sólo informar sino también solicitar respaldo y coordinar las actividades. La comunicación horizontal entra en una de tres categorías:

1. *Solución de problemas interdepartamentales*. Estos mensajes se dan entre miembros del mismo departamento y se refieren a un logro de tareas.
2. *Coordinación interdepartamental*. Los mensajes interdepartamentales facilitan el cumplimiento de proyectos o tareas conjuntas.
3. *Cambiar las iniciativas y las mejoras*. Estos mensajes están diseñados para compartir información entre equipos y departamentos que pueden ayudar a la organización a cambiar, crecer y mejorar.

## **La comunicación efectiva**

Un modelo comunicacional ágil, pertinente e integrador, contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada exigencia irá demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones.

Por ello, conviene resaltar que la comunicación debe implicar un equilibrio; todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados. Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de la institución, a fin de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbres, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo o subjetivo, ventajas, oportunidades, debilidades o amenazas para sus intereses, anhelos y expectativas dentro de la organización.

Por otro lado, es necesario destacar que la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de la información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente resaltar que lo anterior, no debe suponer escasez de la misma, ya que esto pudiera caer de igual forma en ineficiencia, desinformación y falta de orientación.

Adicionalmente a lo anteriormente comentado, se enfatiza que toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales necesarios, evitando papeleo excesivo, pero sí preocupándose por atender las necesidades de información de todos en la organización.

Partiendo de estas consideraciones, surge la categorización de un grupo de condiciones que definan los patrones de la comunicación efectiva, como proceso

organizacional coherente, integrador y orientador de las políticas, las acciones y una gestión gerencial exitosa. En tal sentido, Adler (2005), señala como condiciones de la comunicación efectiva, las siguientes:

- *Claridad del mensaje:* La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida. Deben asumirse los esfuerzos para lograr esta premisa, a objeto de garantizar el común entendimiento entre los miembros de la organización.

- *Unificación de Criterios:* La comunicación debe servir como lazo integrador entre miembros de la organización, para lograr el clima de cooperación necesaria para llevar a cabo las metas propuestas. Solo a través de un proceso comunicacional que reúna a los miembros en torno a un mensaje común, se alcanzará el seguimiento de los fines y metas de manera grata, consensuada y compartiendo efectivamente los principios de la visión que se pretende alcanzar.

- *Oportuna retroalimentación:* Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse frecuentemente. De ello dependerán las oportunidades de optimizar constantemente la comunicación o de estancarse en modelos comunicacionales que no respondan a cambios que, motivados por factores internos y/o externos, inevitablemente irán surgiendo en la dinámica organizacional. Esta es la fase más importante del proceso de comunicativo, permite usar la comunicación y evaluación para ayudar a la organización a aprender y mejorar lo que permite de alguna manera desarrollar a sus subalternos.

- *Diálogo:* La importancia del diálogo se deriva de las oportunidades que representa para el intercambio de opiniones, la expresión de ideas y el espacio para decir y escuchar, para ser escuchado y escuchar a los demás. En este sentido, el diálogo, es el proceso de la comunicación grupal en el que las personas crean un flujo de significado común que les permite entenderse y compartir una visión del mundo.

Dentro de este orden de ideas, conviene señalar que la comunicación facilita al gerente educativo cumplir con las funciones administrativas (planeación,

organización, dirección y control) va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos. De allí que, la institución va a tener un mejor desempeño con estos cuatro factores de la comunicacional, además de mejorar su relación en cada uno de estos procesos que realiza la institución educativa.

### **Barreras para la comunicación efectiva**

Existen ciertas barreras que pueden impedir que se logre una comunicación efectiva entre los miembros de una organización. Para Daft y Marcic (2010) algunas barreras interpersonales son:

- *Emociones y percepciones.* Las barreras interpersonales incluyen problemas con emociones y percepciones sostenidas por los empleados. Por ejemplo, un etiquetado o estereotipo perceptual rígido evita que las personas modifiquen o alteren sus opiniones. Si la mente de una persona está decidida antes de que la comunicación comience, la comunicación fracasará. Personas con distintos antecedentes o conocimiento pueden interpretar una comunicación de distintas formas.

- *Elección del canal o medio equivocado.* Enviar una comunicación puede ser un problema. Cuando el mensaje es emocional, es mejor transmitirlo cara a cara, más que por escrito. El mensaje por escrito es altamente riesgoso para discutir los temas difíciles porque carece de la capacidad de rápida retroalimentación y múltiples señales.

- *Semántica.* La semántica se relaciona con el significado de las palabras y la forma en que se usan, es decir, las mismas palabras pueden tener distintos significados para diferentes personas. Así que, los comunicadores deben tener cuidado en elegir las palabras que codificarán las ideas con precisión.

- *Señales inconsistentes.* Se producen barreras en la comunicación, cuando las comunicaciones verbales y no verbales confunden al receptor. Si la expresión facial de una persona no refleja sus palabras, la comunicación tendrá ruido e incertidumbre.

El tono de voz y el lenguaje corporal deben ser consistentes con las palabras y las acciones no deben contradecir las palabras.

Evidentemente, la competencia comunicativa, es de gran relevancia para que el gerente educativo alcance de manera eficiente cumplir con sus funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control así como con sus múltiples roles gerenciales para que se logren los objetivos de la organización.

### **Competencia comunicativa del gerente educativo**

Todo gerente debe desarrollar competencias que le permitan desempeñarse en forma efectiva para cumplir con éxito las metas de su organización. En este sentido, Hellriegel y Slocum (2009) identifican “siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización”. (p. 7). Estas son: La competencia personal, competencia para la comunicación, competencia para la diversidad, competencia ética, competencia transcultural, competencia en equipos y competencia para el cambio.

Desde el punto de vista de estos autores, se desprende, que la competencia en la comunicación es la más fundamental de todas, pues a menos que el gerente pueda expresarse y entender a otros, no podrá usar las otras competencias en forma efectiva. En tal sentido, Drucker (citado por Maxwell, 2007) estima que “el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres”. (p.71).

Para Hellriegel y Slocum (2009), la competencia en la comunicación: “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones”. (p.10).

Por consiguiente, para (ob. cit) la competencia en la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que permitirán al gerente educativo ser efectivo para:

- *Transmitir información, ideas y emociones* a otros, de modo que capten la intención original.
- Proporcionar una *retroalimentación* constructiva a otros.
- *Escucha activa*; es decir, el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartidos.
- Habilidad para sentir *empatía*, lo que significa, detectar y comprender los valores, los motivos y las emociones de otras personas.
- Utilizar e interpretar la *comunicación no verbal*; presentando ideas, información y emociones a otros, sea de persona a persona o en grupos.
- Participar con efectividad en la *comunicación escrita*; o sea, la capacidad para transmitir datos, información, ideas y emociones por medio de informes, cartas, memorandos, notas, mensajes de correo electrónico y demás.

En atención a lo antes comentado, y a manera de reflexión, se puede decir que el gerente educativo debe convertirse en un efectivo manejador de la comunicación, convirtiéndola en una herramienta vital de trabajo logrando el éxito en su labor diaria. Es decir, atender las necesidades individuales de sus docentes, a través de una comunicación permanente con ellos en ese ambiente de trabajo. Cabe destacar, que cualquier actividad de un grupo exige necesariamente cierta comunicación entre los involucrados; sin ella no existiría la mayor comprensión, ni coordinación de esfuerzos, ni dirección, ni control.

### **Retroalimentación constructiva**

Hellriegel y Slocun (2009) consideran que “cuando las personas proporcionan retroalimentación comparten con otros lo que piensan y sienten respeto por ellos”

(p.328). De acuerdo con (ob. cit.), en las organizaciones, cuando se trata de establecer un diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo o correctiva. De esta manera, presentan algunos principios de una retroalimentación ética y constructiva que propiciaría un diálogo:

- La retroalimentación constructiva está fundamentada en la confianza entre el emisor y el receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad extrema, el énfasis está en el uso del poder para sancionar y controlar, rígidas relaciones entre superior y subordinado y falta de confianza para que ocurra una retroalimentación ética y constructiva.
- La retroalimentación constructiva es más bien específica que general. Utiliza ejemplos claros y recientes. Decir: “Usted es una persona muy dominante” no es tan útil como decir; “Justo ahora, cuando estábamos diciendo el asunto, usted no escuchó lo que decían los otros”.
- La retroalimentación constructiva se proporciona en el momento cuando el receptor parece estar listo para aceptarla. Si una persona está enfadada, alterada o a la defensiva es poco probable que éste sea el momento de plantear otras cuestiones.
- La retroalimentación constructiva se constata con el receptor a efecto de determinar si resulta válida. El emisor puede pedir al receptor que repita con sus palabras la retroalimentación para confirmar si coincide con lo que pretendía el emisor.
- La retroalimentación constructiva cubre aquellas conductas que el receptor podría modificar de alguna manera.
- La retroalimentación constructiva no incluye una cantidad superior a la que el receptor puede manejar en un momento determinado.

Por tanto, el líder educativo a través de la retroalimentación constructiva y ética, y cumpliendo con estos principios, conseguirá que el personal a su cargo mejoren su desarrollo y desempeño. Es importante señalar, que un gerente que desea la evolución y el desarrollo de todos sus empleados deberá evitar la crítica pública y palabras que puedan herir. Si es necesario dar retroalimentación correctiva, Maxwell

(2006) enfatiza que “se necesita nueve comentarios positivos para balancear una corrección negativa” (p. 152).

Por lo antes expuesto, se puede aseverar que este conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades permitirán al gerente educativo poseer la competencia en la comunicación; la cual, es esencial para el buen desempeño de su cargo.

### **Comunicación organizacional**

Para Ribeiro (2005), la comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Por eso es que una organización puede estar estructuradamente, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales.

En este orden de ideas Robbins (2004), piensa que la comunicación cara a cara tiene gran importancia ya que permite tener una mayor cantidad de información que la manejada por los miembros dentro de las organizaciones; sin embargo, considera que existen otras herramientas de interacción que promueven la comunicación, tales como memorándum y correos electrónicos. Las instituciones educativas, deben utilizar la comunicación como un canal, donde el gerente educativo sea capaz de orientar los procesos administrativos en función de los objetivos de la institución. Asimismo se considera que en las organizaciones, los gerentes se sirven del proceso de comunicación para desempeñar las cuatro funciones principales de la gerencia (planeación, organización, dirección y control).

Dentro de este orden de ideas, la comunicación efectiva va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos en las organizaciones educativas. De allí que, la organización va a mejorar su desempeño enfocada en estos cuatro factores gerenciales, sobre todo en función de los miembros de la organización, y busca tener

un mejor ambiente comunicacional que le permita a los miembros utilizar estas herramientas para optimizar cada uno de estos procesos que realiza la institución educativa.

Por ello, todo gerente educativo debe cuidar a los integrantes de su equipo y a todo aquel que lo rodea, con el adecuado manejo de los cuatro componentes de la comunicación organizacional y haciendo que estos se cumplan, ya que es necesario mantener los procesos comunicacionales bajo un esquema organizado que genere confianza en el gerente y por ende en la organización.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es un término relativamente nuevo en el ámbito de las organizaciones y su estudio surge como una necesidad para comprender el comportamiento del individuo dentro de éstas. El concepto de clima es de notable complejidad, es nuevo y constituye, junto con la comunicación, la percepción y el poder, uno de los elementos claves que configuran la cultura de una organización. Es por lo que hay que tomar en cuenta el origen del clima organizacional que aparece con el trabajo de Lewin (citado por Hernández, 1997), quien señala que: "el comportamiento humano es una fusión de la interacción de la persona y el ambiente". (p.138).

En tal sentido, cuando se habla de clima organizacional, hay que pensar en el comportamiento humano ante una situación general, para emitir una respuesta se evidencia la conducta del ser humano, lo que permite la interacción entre el individuo y el ambiente.

Tomando como base lo anterior, el origen del concepto de clima organizacional nace con Tauguiri y Litwin (citados por Robbins, 1994), quienes lo definen como: "Un patrón de características organizativas en relación con la calidad del ambiente interno

de la organización, el cual es percibido por sus miembros, influyendo de manera directa en sus conductas y con una relación relativa". (p.56).

Por otra parte, los autores perciben el clima organizacional como concepto nuclear y configuración particular de variables situacionales, determinado por las características, actitudes y expectativas de las personas, así como por realidades sociológicas y culturales de la organización.

Litwin (citado por Chiavenato, 1994), manifiesta que el concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación: "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) Es percibida o experimentada por los miembros de la organización. b) Influye en su comportamiento". (p.111).

Para Guevara (2005), el clima organizacional es un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al ambiente laboral que dan un carácter único a la organización y es percibido por los miembros de la misma a través, de las siguientes dimensiones Interrelaciones Personales, Toma de Decisiones, Motivación y Recompensa por el desempeño.

### **Relaciones personales**

Las relaciones humanas en una organización se dan por la interrelación personal entre dos o más personas, una de las funciones que tiene el personal administrativo es la de comunicarse con los docentes y estudiantes de la institución. Además se necesita conocer ampliamente el comportamiento del personal, en la forma de pensar, la de actuar, y el sentir de cada cual, saber lo que cada persona es capaz de hacer, en un determinado clima organizacional, de esta manera se busca tener un mecanismo que ayude a fomentar las relaciones humanas entre todo el personal de la institución.

En este sentido, señala Chiavenato (2000), que las relaciones humanas dan origen a un determinado clima en las interrelaciones personales entendiéndose éste como “...la atmósfera psicológica, característica que existen en cada organización y que la distingue de las otras e influye a su vez, en el comportamiento de las personas“ (p. (53).

Es por ello, que las interrelaciones personales tienen que ver con la actitud de los miembros en la manera de realizar sus actividades o tareas asignadas por la gerencia, debe señalarse, que la cooperación e identidad de los miembros reforzaría el mejor desempeño en cuanto a sus labores cotidianas dentro de la organización. Al mismo tiempo que propicie una relación efectiva entre los compañeros de trabajo y su clima organizacional.

Según, Goncalve (2000), la cooperación es el “sentimiento de los miembros de la organización. Sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo”. (p. 73).

Asimismo la cooperación es un elemento productivo que utilizan los empleados entre sí para desarrollar las actividades o tareas designadas por la institución .Además ,que la cooperación se fundamenta en trabajar en forma armoniosa con otras personas para el logro de obligaciones comunes. Finalmente la cooperación es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, mutua entre los miembros del grupo.

Para Cantóni (2002), la identidad se “basa en una posibilidad de adquirir y tener un mundo interior integrado” (p. 83). Es cierto, la identidad es el sentimiento que tienen los miembros de una institución, pero también la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución. Al mismo tiempo, es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del equipo

de trabajo, en general la sensación de compartir los objetivos personales con lo de la institución.

### **Toma de decisiones**

El proceso de la toma de decisiones se refiere a la manera como son tomadas las decisiones en las instituciones educativas, por esta razón, es necesario hacer una selección adecuada y apropiada del problema como también en la elección de una alternativa correcta, de esta manera, se estaría logrando crear un clima organizacional en la institución, acorde con una comunicación efectiva y eficaz.

Según Stoner y Freeman (2000), la toma de decisiones es el “proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico”. (p. 260). Para un gerente educativo es necesario tener en cuenta dos variables: 1) la selección del problema, 2) analizar y elegir una alternativa correcta, que busque solventar el problema planteado en la institución. Ahora bien la toma de decisiones es un elemento clave para la vida organizacional los factores que influyen en la toma de decisiones son las siguientes. Opinión consensuada, manejo de conflicto, distribución de tareas y satisfacción laboral.

El mismo autor (2000) considera que la opinión consensuada es la mayor parte de las decisiones no se toman en forma aislada por el contrario se toman en el contexto de las relaciones con otros. Dicho de otro modo, toda persona comprometida con la organización interactúa cooperativamente y desea ser aceptada sus opiniones por algunas personas de la empresa, pero, cuando es una institución educativa se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Dentro de esta perspectiva, para Robbins (1998) el manejo de conflicto es la “percepción de diferencias incompatibles que dan como resultados la interferencia u oposición”. (p. 304).

De allí pues, que el origen del conflicto en una organización se fundamenta en dos criterios, 1) el comportamiento de la gente, 2) la falta de comunicación. De esta manera afecta el desempeño de los grupos y de la organización. Sin duda, en las mayorías de las instituciones se presentan situaciones de conflictos, debido a la poca comunicación que tienen los individuos en las organizaciones, de hecho los conflictos son diferencias que pueden tener los miembros en cuantos a los objetivos, los valores y las metas de la institución.

En este orden de ideas, la distribución de tareas dentro de las organizaciones como forma de distribuir responsabilidades entre los miembros tiene una incidencia positiva pues permite que el trabajador tome decisiones relacionadas con el trabajo que antes era tomada por los gerentes. La satisfacción laboral para Robbins (Ob. Cit.) comienza cuando los empleados quieren un sistema de paga y políticas de promoción que reciben como justa, sin ambigüedades y que estén en línea con sus expectativas cuando los salario u otras recompensas son vistas como justas, es probable que se tenga como resultado la satisfacción. Por consiguiente, cada uno de estos elementos que conforman la toma de decisiones va a mejorar el comportamiento de los miembros en cuanto a la toma de decisiones y el manejo de conflictos Organizacional o Interpersonal, permitiendo que todo el personal administrativo se involucre en la elaboración de normativas, lineamientos y objetivos que tengan una visión y misión compartida y permita la toma de decisión en conjunto para el mejoramiento del desempeño laboral.

### **La motivación**

La motivación es un elemento fundamental para el clima organizacional, debido a que busca entre los miembros de una institución, los anhelos, los deseos y necesidades que hacen que ellos, se comporten y actúen de una manera determinada, al mismo tiempo canalizan su actuación o desempeño en un momento dado, por lo tanto se hace necesario darle importancia a la motivación y a los factores que

intervienen durante el proceso motivacional , además cada persona debe sentirse atraída por los objetivos y metas trazadas por los miembros de la institución.

Según, Robbins (1998) la motivación es la “voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel, en favor de las metas de la organización” (p. 388); sin duda, que la voluntad y el esfuerzo de los miembros es esencial para poder lograr los objetivos y las metas trazadas por la organización. Considerando que la motivación va a modificar la conducta de los miembros en función de las metas, es necesario tener un clima organizacional acorde con los requerimientos necesario de las personas que laboran dentro de la institución.

Por otra parte, es evidente que el proceso administrativo se fundamenta en el salario, la estabilidad laboral y la responsabilidad que influyen en la conducta de los empleados, de esta manera la motivación tiene que ver con el estado de ánimo del trabajador y el rendimiento organizacional. Según la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a su familia. Por esta razón el salario parece ser un motivador y un insatisfactor cuando las compensaciones económicas están de acuerdo con los logros, el reconocimiento del trabajo, actúa interdependientemente con estos factores como un motivador y satisfactorio.

En este sentido, en las instituciones es el gerente quien propicia estrategias motivacionales que permitan las buenas relaciones comunicacionales, para así establecer lazos de amistad en función de mejorar la relación laboral y así mantener una alta motivación, lo más importante es participar en las acciones de la institución y lograr los objetivos de la misma.

Ahora bien, la estabilidad laboral juega un papel importante en la motivación de los empleados ya que en las organizaciones se presentan dos escenarios según Robbins (1998), las organizaciones tradicionales y las modernas, en las tradicionales el empleo

es permanente mientras que en las organizaciones modernas el empleo es temporal. Por esta razón, las instituciones educativas son organizaciones estables, fundamentadas en los esquemas tradicionales en donde la institución es garante de la estabilidad laboral de los empleados.

Según Robbins (Ob.Cit), considera, que la responsabilidad se basa en..... “Los equipos exitosos hacen a los miembros individualmente y en conjunto, responsable del propósito, las metas”. (P.293).

Es por eso, que la responsabilidad es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo, el sentimiento de los empleados de ser su propio jefe y saber con, certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. De esta manera, se explican la responsabilidad como manera de acondicionamiento que tiene la organización con sus empleados para poder desarrollar las actividades y tareas designadas por la institución.

Por consiguiente, los caracteres enumerados de la motivación facilitan el esfuerzo y la persistencia de llegar a poder lograr las metas de la organización. De este modo, se establece un mejor funcionamiento y crear un clima de armonía en los empleados que lleve a satisfacer las necesidades individuales y organizacionales, estos resultados contribuyen a reducir la tensión de los trabajadores.

### **Recompensa por desempeño**

Para las organizaciones la recompensa por el desempeño del personal es reconocida por la institución por haber logrado los objetivos individuales como de grupo. Asimismo, la recompensa es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta situación puede generar un clima apropiado en la institución. Este

aspecto da una clara actuación de los individuos para cumplir con su labor y sentirse a tono con su ambiente laboral.

Cabe considerar, por otra parte que la recompensa por el desempeño según Robbins (1998) establece que muchos empleados ven débil la relación desempeño recompensa en su trabajo, la razón es que las organizaciones recompensa muchas cosas además del desempeño, los empleados probablemente ven la relación desempeño – recompensa como débil y desmotivante. Es evidente, que la relación desempeño – recompensa no se ajusta a la equidad o a las metas trazadas por los empleados, ahora bien a través de los ascensos y reconocimientos se determinara una mejor relación entre el desempeño y la recompensa.

Según Stoner y Freeman (2000), es sumamente importante que los ascensos sean justos, que se basen en los méritos y que no estén influenciados por el favoritismo. Pág. (436). De esta manera, los ascensos son un factor clave para el desarrollo del desempeño y de la productividad de la organización, de este modo, los empleados gozarían de un mayor rendimiento laboral. Finalmente estos dos factores que están interrelacionados con la recompensa y el desempeño tienen un alto peso en el clima organizacional, de hecho las condiciones de los empleados de las organizaciones dependen del comportamiento de cada uno de ellos para mejorar el clima organizacional.

Para Robbins (Ob. Cit.), el reconocimiento es una técnica que utilizan los gerentes en las organizaciones de hoy, se fundamenta en el reconocimiento en privado con el empleado por su buen trabajo, como también envían una nota escrita a mano o un mensaje de correo electrónico por medio del cual agradecen algo positivo que el empleado haya realizado en la institución.

Todos estos aspectos son los que determinan el clima organizacional de una institución donde básicamente se mide la interacción interna del personal tanto el

nivel gerencial como de los trabajadores que laboran en la empresa, es por ello que abarca los distintos aspectos que engrosan el proceso administrativo. Es como al conjugar los distintos aspectos que componen el clima organizacional, se observarían diferentes tipos de clima, donde indudablemente se define el estilo administrativo y por consiguiente el ambiente reinante en la organización.

### **Tipos de clima organizacional**

Según Robbins (1994), los tipos de clima organizacional que caracterizan a cualquier organización, son:

1.- *Clima Organizacional hacia el Poder*: Una organización orientada en este clima, tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplos están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático, con mucho ascendiente en el personal.

2.- *Clima Orientado hacia el Papel*: Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la predecibilidad y la estabilidad. Algunos ejemplos son los bancos, instalaciones públicas y las agencias de bienestar social.

3.- *Clima Orientado hacia el Trabajo*: En una organización orientada hacia el trabajo, existen objetivos específicos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan, en última instancia, en términos de su contribución al objetivo. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados. En el sector educativo esta categoría no tiene cabida, ya que su estructura burocrática no se ajusta a esos lineamientos.

4.- *Clima Organizacional hacia la Gente*: Este tipo de organización existe para servir las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades

personales de aprendizaje y desarrollo. Ejemplo de esta organización son los grupos civiles de voluntarios.

Es evidente que ninguna de las categorías mencionadas es la mejor para todas las necesidades organizacionales. De igual manera, debe destacarse que no todos los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías; las organizaciones tienen climas que representan una combinación de dos o más de este tipo, inclusive un clima particular. A pesar de esto, el clima organizacional es una variable de importancia, que sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan.

Por otra parte, y continuando con los tipos de clima organizacional, para Halpin y Croft (citados por Robbins, 1994), van en un continuo de clima abierto (abierto y controlado) a clima cerrado (familiar, paternal y cerrado), los cuales presentan las siguientes características:

- Clima Abierto: Organización de carácter dinámico y vivo, donde la productividad y la satisfacción de las necesidades sociales se dan naturalmente y el liderazgo emerge tanto del grupo como del líder.
- Clima Controlado: Muy orientado al rendimiento a costa de la satisfacción de necesidades sociales.
- Clima Familiar: Muy personal, pero con escaso control; más atención a la satisfacción de necesidades sociales y poca atención al cumplimiento de la tarea.
- Clima Paternal: No hay mucha satisfacción ni en el trabajo ni en las aspiraciones sociales. El líder limita los actos de liderazgo del grupo.
- Clima Cerrado: Hay un alto grado de apatía y no hay satisfacción ni social ni profesional. La organización parece estancada.

Todo gerente debe evaluar las condiciones del ambiente de su organización, con el propósito de establecer adecuada y armoniosamente los lineamientos que son

indispensables para llevar a la organización hacia los objetivos programados. Así mismo, en los sistemas educativos, los gerentes deben tomar en cuenta la variable, con el fin de establecer las condiciones que favorecen al docente a trabajar en un ambiente positivo y estimulante, que beneficien la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los conceptos citados permiten entender que el clima organizacional es un factor clave de productividad, eficiencia y eficacia en una organización, por lo que se hace necesario que en el acontecer educativo, los gerentes lleven a la práctica adecuadamente los siguientes términos: comunicación, liderazgo, toma de decisiones y motivación, ya que los mismos juegan un papel fundamental en el clima organizacional en cualquier institución educativa.

### **Factores que determinan el clima organizacional**

- a) Condiciones Económicas: Influyen, de acuerdo a las percepciones de riesgo, recompensa y conflictos derivados de los altibajos de la economía, en la organización.
- b) Estilo de Liderazgo: Puede tener un fuerte impacto en el clima organizacional, dependiendo de los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- c) Políticas Organizacionales: Influyen en el ambiente, para la competencia y los conflictos.
- d) Valores Gerenciales: Los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional, pueden ser percibidos por los miembros de la organización como paternalistas, impersonales, formales e informales, pasivos, agresivos, dignos o indignos de confianza.
- e) Estructura Organizacional: El clima va a depender del tipo de estructura y principios de la organización.

f) Características de los Miembros: La edad, el sexo, el modo de vestir y conducta de los miembros, pueden tener cierto impacto en el clima organizacional.

g) Tipo de Actividad: El tipo de actividad a que se dedica una organización, influirá en su clima.

Las investigaciones sobre el clima escolar han tomado de los estudios sobre clima organizacional las teorías, métodos e instrumentos; sin embargo, poco a poco han ido adquiriendo sus propias fisonomías. Por otra parte, la dificultad para definir el clima escolar, se refleja en la diversidad de tipologías desarrolladas, a pesar de las raíces comunes. El clima escolar ha sido considerado, en algunas oportunidades, como variable dependiente, independiente y en una tercera oportunidad como variable interviniente, todo esto depende del objetivo de estudio.

Fermín (1991), define el clima organizacional educativo como: "Un conjunto de factores propios del ambiente escolar, con los cuales interactúa el estudiante; de ellos depende su conducta y los logros que alcance la institución". (p.56).

En el caso de las instituciones educativas, se necesita la integración del personal docente para resolver los problemas y lograr un producto final de calidad. En resumen, el clima escolar es una cualidad perdurable del ambiente escolar, que influye en la conducta de todos sus miembros y la manera como es percibido, es una variable importante a considerar, ya que puede afectar el rendimiento y el desempeño docente en el proceso educativo.

Entonces, en el sector educativo se encuentran diversos tipos de clima que dependerán de la percepción de cada individuo, influyendo en la calidad y el desempeño docente en el proceso educativo. De allí que el clima organizacional puede adaptarse a una interminable variedad de formas, lo que va a dar cuatro tipos de clima básicos.

## **Dimensiones del clima organizacional**

Según Chiavenato (2001), señala que las dimensiones de las cuales depende el clima organizacional son:

1. *Estructura de la organización*, referida al sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación laboral.
2. *Responsabilidad*, que tiene que ver con el sentimiento de ser su propio jefe y no haber dependencia ni doble confrontación de decisiones.
3. *Riesgos*, en el sentido de enfrentar desafíos en el cargo y en el trabajo.
4. *Recompensas*, el sentimiento de ser retribuidos por un trabajo bien hecho.
5. *Calor y apoyo*, referida al sentimiento de camaradería y ayuda mutua entre los miembros de la organización.
6. *Conflicto*, el cual es el sentimiento, de que la administración no tenga diferentes opiniones o conflictos.

Concebir el clima organizacional; como medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica habitual de una organización. Así pues, que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, a alcanzar y superar las metas, mejorar la eficiencia y la eficacia en las tareas; un ambiente laboral inadecuado genera permanentes conflictos, desviación de las metas de la institución, ausentismo debido a enfermedades psicosomáticas entre otras cosas, y una serie de infinitas obstrucciones a la jornada normal de una institución.

En tal sentido, el ambiente laboral es uno de los aspectos que diferencian a las organizaciones exitosas de las que no lo son. Garantizar un buen clima laboral es sin duda uno de los desafíos más importantes de quienes ejercen la función de líder en una organización y un aspecto ineludible de su responsabilidad social.

## **Teorías que sustentan la investigación**

Es importante comenzar por definir el concepto de teoría, ya que esta es una fuente necesaria para construir un marco teórico. De acuerdo con Kerlinger (citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones vinculadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objetivo de explicar y predecir estos fenómenos.

En este sentido, esta investigación se sustentará con el aporte de: La Teoría de la Comunicación de Habermas y la Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades

## **Teoría de la comunicación**

Según Pasquali (1979), la comunicación ocurre cuando hay “interacción recíproca entre los dos polos de la estructura de la estructura relacional (Transmisor Receptor)” realizando la “ley de bivalencia”, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. “Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad”.

Al respecto, Hebb y Thomson clasifican la comunicación en tres niveles de complejidad.

a) Comunicación reflexiva, es la comunicación en la que no hay evidencia objetiva del propósito o intención por parte del iniciador aunque el recipiente responde en una manera que va más allá del estímulo o vehículo. El estímulo o vehículo emitido por el iniciador parece fuertemente ligado como una respuesta a algún estímulo no relacionado con la respuesta potencial del recipiente. así la respuesta de alarma de un primate puede resultar en la huida del grupo, pero continúa después que la huida se

produjo. Por lo tanto pareciera reflexivamente unido al estímulo de peligro, pero no relacionado con un sentido de propósito a la huida, porque no cesa con ella.

b) Comunicación a propósito pero no sintáctica, es aquella comunicación en la que "el remitente permanece sensible a la respuesta del receptor durante el envío, y por la modificación de su envío muestra que su comportamiento es, en efecto, guiado por la intención (expectación) de conseguir un efecto particular de comportamiento en el receptor".

c) Comunicación sintáctica, presente solo en los humanos, está constituida por la capacidad de combinar y recombinar rápidamente actos representacionales (vehículos). Así, de acuerdo con Hebb y Thomson, el lenguaje "combina dos o más gestos representativos o ruidos a propósito, para un solo efecto; y... usa el mismo gesto en diferentes combinaciones para diferentes efectos, combinado rápidamente con las circunstancias"

En tal sentido, una vez descrito los tipos de comunicación mencionados anteriormente, se puede decir que el clima organizacional en una organización y en el mejor de los casos en una institución educativa para que pueda ser adecuado debe haber una excelente comunicación, tan clara y precisa para que no haya, interpretaciones inadecuadas, malos entendidos y ningún tipo de barreras comunicacionales que lo obstaculicen.

Por otra parte, uno de los autores que más aportes le ha brindado a esta teoría es Jurgen Habermas. Según Habermas (citado por Vargas, 2006), el ámbito de la acción comunicativa, definido como una interacción mediada por símbolos, tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad, en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica. La acción comunicativa, como parte de la acción social, colabora en los tres procesos que conforman la socialización:

1. Recepción y reproducción cultural.
2. Integración social.
3. Desarrollo de la personalidad y de la identidad personal.

Esta teoría analiza a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos, aportando un concepto interesante sobre la *acción comunicativa*; se refiere a la interacción de por lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción (sea con medios verbales o extraverbales), que entablen una relación interpersonal.

El estudio de la comunicación sirve para comprender el mecanismo por el cual, quien inicia la actividad comunicativa, consigue lograr sus objetivos sin recurrir a la acción ejecutiva. Por ello la comunicación es componente fundamental en esta investigación y es necesario que un gerente educativo permanentemente este actualizándose en esta disciplina, que ofrece alternativas que van acordes con la demanda y las necesidades de la actualidad para que sea él como gerente quien promueva la comunicación en el desarrollo de equipos de alto desempeño.

### **Teoría de la motivación**

El estudio de las teorías relacionadas con la motivación necesariamente deben estar presentes en este estudio debido a que es un factor esencial de lo que se conoce como clima organizacional, el cual a su vez es definido como el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológicos e innatos (como lo son el hambre, el sueño) o sociales; estos últimos se

adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

La motivación es importante ya que es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. Además no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al lugar de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una manera dentro de la organización. En los seres humano, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir; que ésta se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implican sus valores personales y que están influidos por el ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Por su parte, Maslow (1994) también elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow (Ob. Cit.) concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

De acuerdo a este autor, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

1. Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos, entre otros).
2. Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
3. Necesidades sociales (amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos y otros)
4. Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, entre otros)
5. Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales)

## **Bases legales**

La presente investigación tiene como referentes, en primera instancia, la Ley de Carrera Administrativa (1975). El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). La Resolución N° 1 del Ministerio de Educación y Deporte (1983) y el Normativo de Educación Básica (1987).

A continuación se presentan aquellos artículos que están directamente relacionados con las variables objeto de estudio.

La ley de Carrera Administrativa (1975), título III, Cap. II, Artículo 28, Ordinales 2° y 3°, respectivamente establecen que los funcionarios públicos están obligados a “...acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos que dirijan”, y “...guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en sus relaciones con sus subordinados y con el público, toda la consideración y cortesía debidas”. Ambos ordinales establecen que los funcionarios públicos (docentes y directivos), utilizan el proceso comunicacional para desempeñar sus funciones además, de una relación de cortesía y consideración con el resto del personal y el público.

Por otra parte, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), título II, Capítulo y artículo 6°, ordinal 3°, establece que el personal docente debe “...planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida”; todo personal docente que labore en instituciones educativas está en la obligación de comunicarse con sus superiores para dar información sobre su trabajo.

Asimismo, se puede citar el Artículo 7 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), el cual establece los derechos de los que gozan los profesionales de la docencia:

Son derechos del personal docente:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.
7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

En este sentido, se puede relacionar el artículo antes mencionado (específicamente a los ordinales 3, 4, 5 y 7) con la variable clima organizacional, ya se hace referencia a los derechos de los que goza todo profesional de la docencia, en cuanto a, determinados factores externos ligados con la institución, como es el caso de la remuneración y la motivación, así como también se hallan inmersos algunos factores internos que afectan al sujeto, como por ejemplo la comunicación, la participación activa y el compromiso con las actividades que se llevan a cabo en la institución.

La Resolución N° 1, del Ministerio de Educación y Deporte (1983), establece que un docente, entre otros roles, debe desempeñarse como planificador, administrador y promotor social, este docente debe "...lograr una mayor comprensión y manejo de las

relaciones interpersonales en el aula, el plantel y la comunidad”; esto se puede obtener únicamente a través de la comunicación, de lo contrario, es imposible la socialización.

En la misma resolución, se concibe que el docente para cumplir sus labores deba “...cultivar y desarrollar un conjunto de atributos personales inherentes a su función, tales como: ser creativo, honesto, perseverante, reflexivo y crítico, comunicativo, amplio y receptivo responsable y ético”; es decir, la Educación Básica exhorta que los docentes sean capaces de dar sus opiniones así como la de ser receptivo con los demás miembros del plantel a fin de que todos trabajen en un ambiente laboral armonioso.

De acuerdo con el Normativo de Educación Básica (1987), reza que “...una buena dirección se identifica con sus principios de gerencia moderna, entre los cuales se destacan la eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración”; es importante acotar, que para tener una buena praxis de lo establecido en el Normativo, se hace necesario utilizar adecuadamente el proceso y los canales de comunicación.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Objetivo General:</b> Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo.				
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
COMUNICACIÓN	<b>COMUNICACIÓN:</b> Para Robbins (2004), “es el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información” (p. 284), es decir, en el intercambio de mensaje entre individuos”.	CANALES DE LA COMUNICACIÓN	ASCENDENTE	1
			DESCENDENTE	2-3
			HORIZONTAL	4
		COMUNICACIÓN EFECTIVA	CLARIDAD EN LOS MENSAJES	5
			UNIFICACIÓN DE CRITERIOS	6
			OPORTUNA RETROALIMENTACIÓN	7
			DIALOGO	8
CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL:</b> Fermín (1991), “Es un conjunto de factores propios del ambiente escolar, con los cuales interactúa el estudiante; de ellos depende su conducta y los logros que alcance la institución”(p.56).	FACTORES INTRINSECOS	FALTA DE MOTIVACIÓN	9
			LAS RELACIONES INTERPERSONALES	10,11
			MOTIVACIÓN	12,13
		FACTORES EXTRINSECOS	DECISIONES ASERTIVAS Y EFECTIVAS	14,15
			RECOMPENSAR POR EL DESEMPEÑO	16,17

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Esta sección del trabajo, tiene como finalidad presentar la parte metodológica de la investigación, tales como el tipo y diseño, técnicas y procedimientos que consisten en el punto de partida para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, se incluye el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, los instrumentos de recolección de datos, descripción del instrumento, la validez, confiabilidad y procesamiento de datos.

Según Claret (2009) define el marco metodológico como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de datos. El fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearán en el trabajo planteado, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada sobre cómo se realizará la investigación. (Pág. 77).

#### **Tipo de investigación**

El estudio está supeditado en una investigación de carácter descriptivo, porque tiene como propósito dar solución a un problema comunicacional que tiene incidencia en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, en este sentido, Tamayo y Tamayo (2004), define las investigaciones descriptivas “como aquellas que trabajan

sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (p. 46). De igual manera, Arias (2006), señala que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p.80).

### **Diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño de la investigación es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120).

En este sentido, el estudio que se presenta se enmarca en una investigación de campo, puesto que se estudia la realidad específica de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” con relación a los problemas comunicacionales existentes que inciden en el clima organizacional de la institución; según Tamayo (2004), el diseño es de campo “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos”. (p.110). En este sentido, el estudio de campo tiene como finalidad efectuar el diagnóstico de la situación problemática del objeto de estudio.

### **Población**

La población es la totalidad de todas las muestras que se van a estudiar; es decir, para buscar la población se toma la cantidad total de lo que se desea estudiar, bien lo afirma Selltiz, (1974), citado por Hernández S. y otros (2010), “La población es el

conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones o características”. (p.210).

Para el presente estudio la población está conformada por los dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada; personal adscrito a la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo.

### **Muestra**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Dado que la población en esta investigación fue relativamente pequeña, se tomó en cuenta a la población total de docentes, entre ellos: docentes de aula, docentes de educación física y auxiliar de preescolar. Por tanto, la muestra fue de tipo censal. En este sentido, para Palella y Martins (2006) la muestra censal consiste en “abarcar la totalidad de la población”. (p.116).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Arias (2006) define la técnica como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Así mismo, define instrumento como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) recolectar datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198).

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, el cual de acuerdo con (ob. cit.) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.217).

Para la obtención de los resultados se aplicó un cuestionario adaptado a la Escala de Likert el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) se define como un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p.245). El cuestionario utilizado tuvo tres alternativas de respuesta policotómicas: Siempre, Algunas Veces y 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. 201). De acuerdo con (ob. cit.), la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio, evidencia relacionada con el constructo y evidencia relacionada con el juicio de expertos.

- **Validez de contenido:** Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

- **Validez de criterio:** Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

- **Validez de constructo:** Se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. El **constructo** es la variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o esquema teórico.

De acuerdo con Carmines y Zeller, 1991 (citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) la validez de constructo incluye tres etapas:

1. Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base de la revisión de la literatura).

1. Se correlacionan los conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.

2. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular. (p. 203).

- **Validez de expertos.** Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”, expertos en el tema. Se encuentra vinculada a la validez de contenido.

En el caso objeto de estudio, se tomó en cuenta la validez de constructo y de expertos. En consecuencia, para darle validez de constructo al instrumento se estableció y especificó la relación teórica entre los conceptos, haciendo una revisión exhaustiva de la literatura y se correlacionaron los conceptos analizando cuidadosamente la correlación. El instrumento fue sometido así mismo a la opinión de tres expertos en el tema.

### **Confiabilidad del instrumento**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200). Es decir, es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

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

Por el contrario, un valor alfa Cronbach cercano a uno (1) se considera muy elevado, lo que significa que su medida es confiable. (Hernández, Fernández y Baptista, p. 208, 2010).

De igual manera, de acuerdo con (ob. cit.), la confiabilidad varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento de medición. Así, cuanto más ítems haya mayor será ésta.

En consecuencia, la fórmula que representa al Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{17-1} \left[ 1 - \frac{3,11}{13,05} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{16} [ 1 - 0,23831 ]$$

$$\alpha = 1,063 [ 0,76 ]$$

$$\alpha = 0,81 \text{ de confiabilidad}$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems.

1 = Constante.

Si = Sumatoria de la varianza de los ítems.

St = Sumatoria de la varianza total del instrumento

### **Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

<b>RANGO</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

**Fuente:** Según Palella y Martins (2003:155)

De acuerdo al resultado obtenido de la fórmula aplicada, se concluye que la confiabilidad del instrumento es muy alta.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación de los resultados**

La información suministrada por los docentes de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”, sujetos muestrales de esta investigación, al dar respuesta al cuestionario aplicado sobre los problemas comunicacionales y su incidencia en el clima organizacional entre el personal directivo y docente, se analizó de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, plasmando los datos en tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables estudiadas: Comunicación y Clima Organizacional, tomando como referencia el cuadro de operacionalización de las variables presentado en el capítulo II. Destacándose, de igual forma, que en estas tablas se reflejan los porcentajes de acuerdo a las frecuencias de las respuestas suministradas por los sujetos muestrales para cada ítem.

Así mismo, los datos presentados en las tablas se reflejan en gráficas circular, para una mejor comprensión de la misma. La interpretación por su parte, se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes de esta institución educativa; para ello, se hizo una descripción de los datos, luego se explicó el significado de la información para la investigación y por último se concatenó, contrastando la información suministrada por los docentes con el basamento teórico que se utilizó como respaldo en la investigación.

A continuación se presentan los cuadros, gráficos e interpretaciones que en forma general resumen los resultados obtenidos.

**Tabla N° 1**

**Variable:** Comunicación

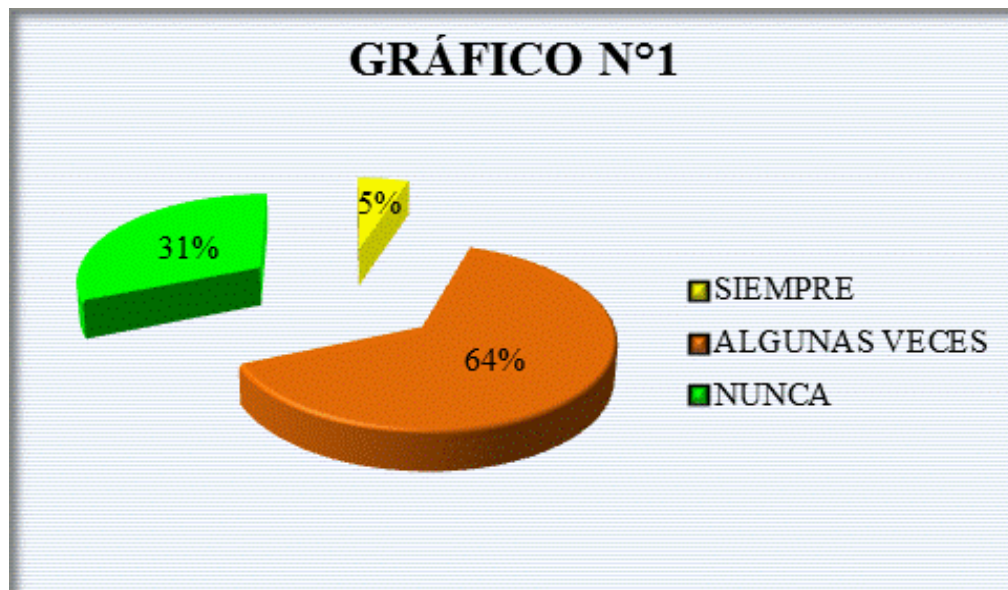
**Dimensión:** Canales de la Comunicación

**Indicador:** Comunicación Ascendente

1. Considera que la comunicación de los docentes fluye con facilidad hacia el gerente

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
1	5	12	63	6	32	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

De acuerdo a los datos arrojados del cuestionario aplicado, se puede evidenciar en el gráfico N° 1 que 64% de los encuestados opina que sólo “algunas veces” la comunicación de los docentes fluye con facilidad hacia el personal directivo, por otro lado, 32% considera que esto no sucede nunca, y sólo 5% señala que la comunicación “siempre” fluye con facilidad.

Se puede observar que, en el indicador Comunicación Ascendente, 96% de los encuestados consideró que la comunicación ascendente no es fluida; y por ende, no responde a los criterios y principios teóricos previamente presentados. Es decir, según las opiniones expresadas por los encuestados, el gerente educativo no tiene la disposición de considerar los puntos de vista de sus empleados en la organización, tal como lo manifiesta Robbins (2004).

**Tabla N° 2**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Canales de la Comunicación

**Indicador:** Comunicación Descendente

2. El gerente le comunica a los docentes sobre las decisiones que asume

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	15	79	4	21	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

El gráfico N° 2, se observa que, al preguntar a los docentes encuestados si el gerente comunica a los docentes sobre las decisiones que asume; 79% opinó que sólo “algunas veces” esto ocurre y 21% restante afirmó que “nunca” es informado por el directivo sobre sus decisiones. Evidenciando, que el proceso de comunicación descendente no reúne los requisitos teóricamente presentados, motivado a que el gerente educativo no atiende este aspecto y no se preocupa por hacer del conocimiento de sus subalternos las decisiones e instrucciones que asume en torno al proceso de dirección de la organización.

De acuerdo a las opiniones recabadas al personal encuestado, éstos manifestaron no sentirse conformes con la manera en que la gerencia les comunica las decisiones que asume.

**Tabla N° 3**

**Variable:** Comunicación

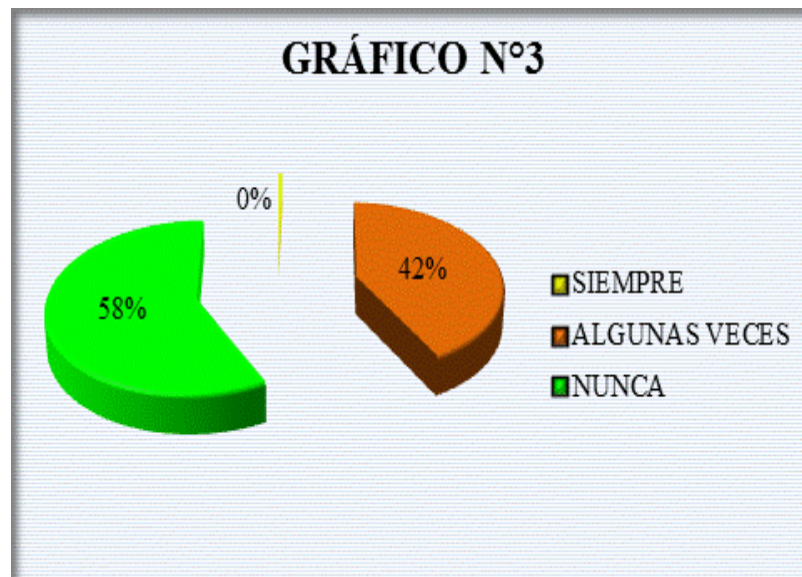
**Dimensión:** Canales de la Comunicación

**Indicador:** Comunicación Descendente

3. Recibe del gerente orientaciones oportunas acerca de las actividades que te corresponde realizar

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	8	42	11	58	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

En el gráfico N° 3, se puede notar que 42% de los encuestados considera que “algunas veces” recibe del gerente la orientación oportuna acerca de las actividades que le corresponden realizar, sin embargo, 58% manifiesta que “nunca” recibe dichas orientaciones. Se evidencia que existe un problema comunicacional en este canal de comunicación, debido a que el directivo no informa oportunamente a sus docentes de las actividades, mostrando falta en la comunicación hacia abajo, es decir, del gerente a sus empleados, fluyendo el problema hacia el personal docente (Robbins 2004), debido que, no están correctamente informados por parte de la gerencia y en tal sentido, se considera que esta situación afecta el funcionamiento de la institución educativa.

**Tabla N° 4**

**Variable:** Comunicación

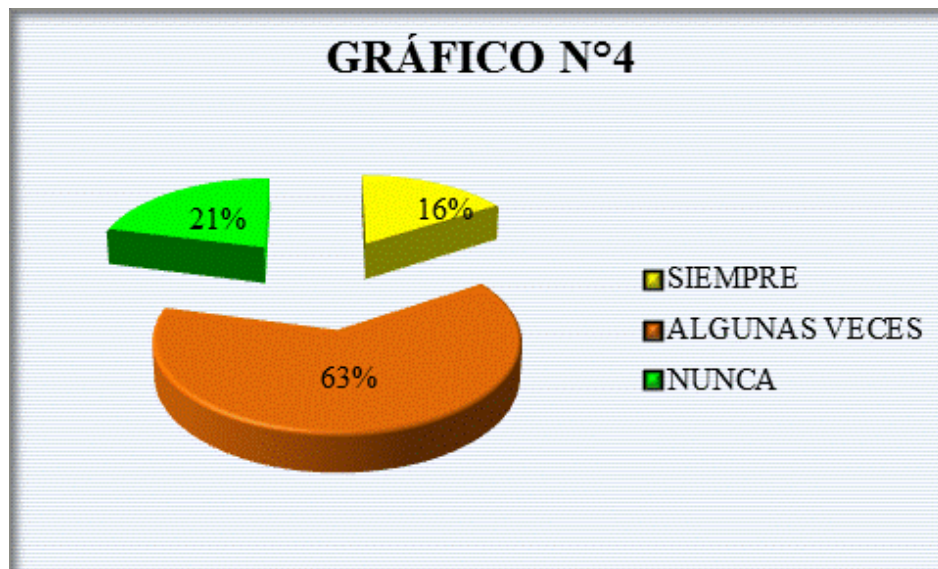
**Dimensión:** Canales de la Comunicación

**Indicador:** Comunicación Horizontal

4. El gerente organiza actividades que permiten la integración del personal docente a fin de que éstos compartan información

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
3	16	12	63	4	21	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

De acuerdo a los resultados arrojados en el ítem N° 4, se observa que, 16% de los encuestados manifiesta que “siempre” el gerente organiza actividades que permiten la integración del personal docente a fin de que estos compartan información. Por otra parte, 63% opina que esto sucede solo “algunas veces”, mientras que, 21% dice que nunca el gerente organiza actividades de integración para el personal docente de la organización.

Respecto a la Comunicación Horizontal, que de acuerdo a lo expuesto por Robbins, (2004) la cual supone los canales comunicacionales entre los miembros de la organización de una misma jerarquía dentro de ésta; se evidencia que este canal de comunicación se ve afectado porque la gerencia no propicia actividades de integración entre los docentes, y en tal sentido, no resulta efectivo el intercambio de información entre los mismos.

Sucintamente, se puede observar que los tres tipos de comunicación definidos teóricamente, presentan debilidades en la institución objeto del estudio, tanto la comunicación ascendente, como la descendente y la horizontal, no fluyen, no son efectivas, ni precisas, no representan un canal para girar instrucciones de manera oportuna y no están orientadas a favorecer la integración del personal docente entre sí y con el personal directivo de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar” del Municipio Carlos Arvelo.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos entre los ítems, 5-8, en los cuales están contemplados en la Dimensión Comunicación Efectiva.

**Tabla N° 5**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Comunicación Efectiva

**Indicador:** Claridad de mensajes

5. Considera que los mensajes transmitidos por el gerente son entendidos por todos los docentes

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	14	74	5	26	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

De acuerdo a los resultados arrojados, surge el gráfico, el cual muestra 74% de los encuestados considera que “algunas veces” los mensajes transmitidos por el gerente son entendidos por todos los docentes; mientras que, 26% opina que “nunca” los mensajes transmitidos por la gerencia son entendidos por los docentes en su totalidad.

Respecto a la Comunicación Efectiva, descrita en el marco teórico por Adler (2005), los resultados ponen de manifiesto que, los mensajes transmitidos desde la gerencia hacia el personal docente no son planteados de manera clara y por lo tanto, no son entendidos por todos los docentes. En tal sentido, no existe claridad en los mensajes emitidos por la gerencia.

**Tabla N° 6**

**Variable:** Comunicación

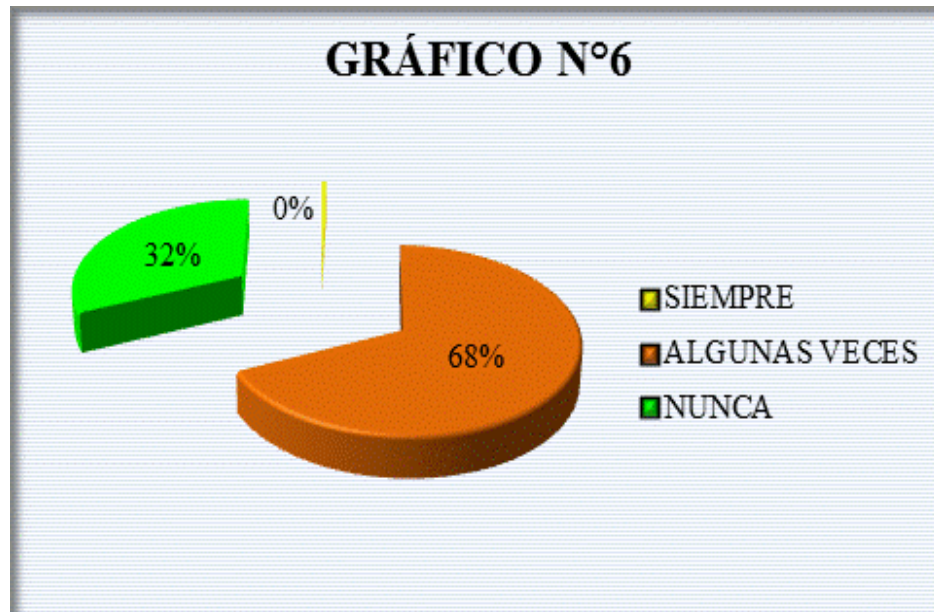
**Dimensión:** Comunicación Efectiva

**Indicador:** Unificación de criterios

6. Considera usted que el modelo de comunicación empleado por el gerente facilita la Unificación de criterios entre todos los miembros de la institución

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	13	68	6	32	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

El gráfico N° 6, refleja que 68% de los docentes encuestados, considera que “algunas veces”, el modelo comunicacional empleado por el gerente facilita la unificación de criterios entre los miembros de la organización, al respecto, 32% expresa que “nunca” el modelo comunicacional de la gerencia, facilita la unificación de criterios. En tal sentido, el modelo comunicacional empleado no responde a la necesidad de unificar criterios en el seno de la institución, lo cual puede desvirtuar el proceso comunicacional, afectando sensiblemente el funcionamiento de la organización educativa.

Respecto a la Unificación de criterios, definida como condición para el logro la comunicación efectiva a nivel organizacional (Adler, 2005) y contemplada dentro este Ítem, se demuestra que, el modelo de comunicación gerencial no facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la organización, por lo tanto existe dispersión en cuanto a los criterios de sus miembros.

**Tabla N° 7**

**Variable:** Comunicación

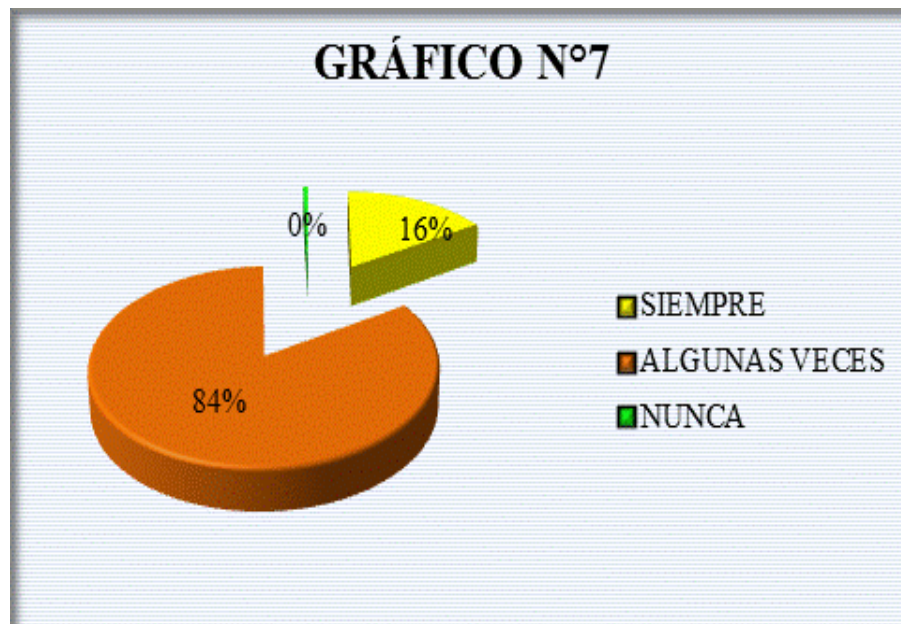
**Dimensión:** Comunicación Efectiva

**Indicador:** Oportuna retroalimentación

7. Recibe del gerente información oportuna acerca de los resultados de la evaluación de tu desempeño en la institución

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
3	16	16	84	0	0	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

En este Ítem, se observa que, 16% manifiesta que “siempre” recibe información oportuna de parte del gerente acerca de los resultados de la evaluación de su desempeño, sin embargo, 84% de los encuestados opinó que esto se da sólo “algunas veces”. Al respecto, se observa que 100% de los docentes se les informa de manera oportuna sobre los resultados de su evaluación de desempeño; cumpliendo con lo expresado por (Adler, 2005) en la teoría.

**Tabla N° 8**

**Variable:** Comunicación

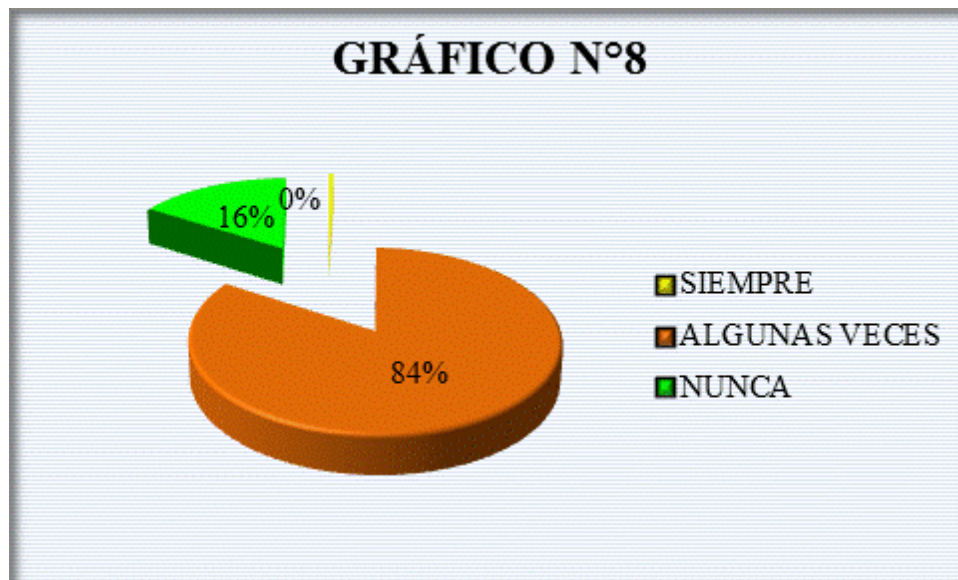
**Dimensión:** Comunicación Efectiva

**Indicador:** Diálogo

8. Considera que el diálogo del gerente con su personal es fluido y consensuado

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	16	84	3	16	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

En el gráfico N° 8, se observa que 84% opina que sólo “algunas veces” siente que el diálogo del gerente con su personal es fluido y consensuado; 16% afirma que nunca se da un diálogo fluido y consensuado entre gerencia y docentes.

En este sentido, el diálogo directivo-docentes, según las opiniones recabadas, no es fluido y consensuado, es decir, que no cumple con lo señalado por Adler (2005), en el marco teórico. En tal sentido, la comunicación en esta institución no brinda espacios para el intercambio de las opiniones, la búsqueda de acuerdos y en consecuencia un modelo de comunicación efectiva, que representa el ideal del proceso comunicacional en las organizaciones escolares.

En síntesis, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicados, se evidencia que las condiciones de la comunicación efectiva expresadas por (ob.cit) definidos teóricamente, muestran debilidades en la organización educativa, los mensajes no son manifestados con claridad, ni existe una unificación de criterios, permitiendo que existe dispersión en cuanto a los criterios de sus miembros, el diálogo entre los docentes y el directivo no es fluido, por lo tanto, se hace notable la falta de comunicación efectiva.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los ítems contemplados en la Dimensión Clima Organizacional (ítems 9 al 17 del instrumento aplicado), los cuales consultan a los encuestados sobre los factores intrínsecos y extrínsecos que prevalecen en el clima organizacional.

**Tabla N° 9**

**Variable:** Clima Organizacional

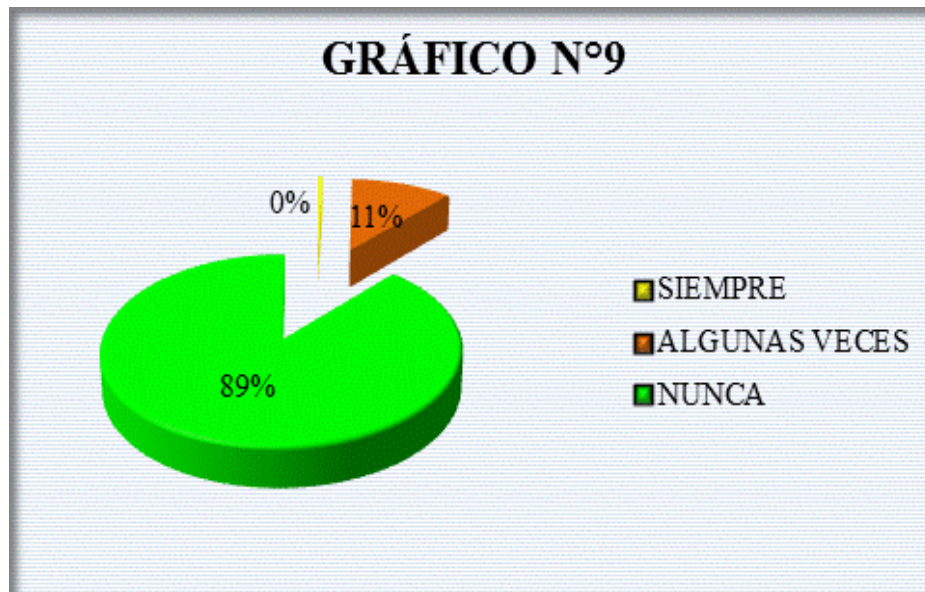
**Dimensión:** Factores Intrínsecos

**Indicador:** Falta de motivación

9. Está usted conforme con sus ingresos económicos

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	2	11	17	89	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Este ítem muestra que, 11% de los encuestados opinó que “algunas veces” siente conformidad con sus ingresos económicos, mientras que la mayoría, representados en 89% manifestó “nunca” está conforme con sus ingresos económicos. De allí que los empleados necesitan tener un salario justo, suficiente para alimentar y proteger a la familia, según la teoría de Maslow, por tanto, se pone de manifiesto la falta de motivación en el personal que labora en la institución en estudio.

**Tabla N° 10**

**Variable:** Clima Organizacional

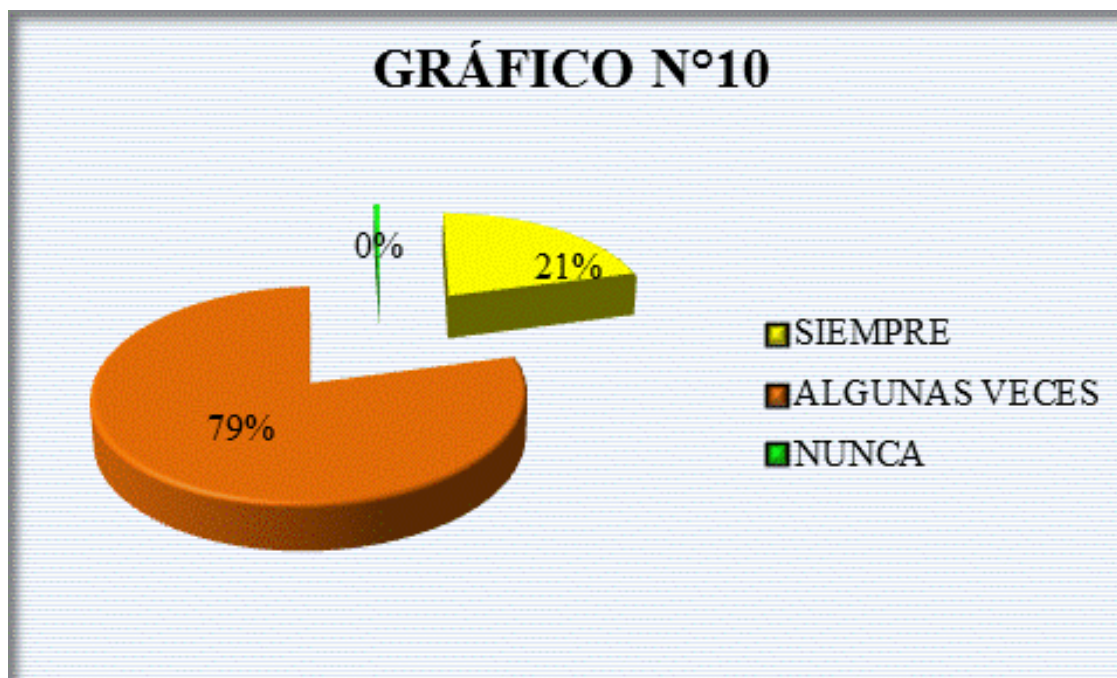
**Dimensión:** Factores Intrínsecos

**Indicador:** Las relaciones interpersonales

10. Considera usted que existe buena relación personal entre los docentes y el gerente

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
4	21	15	79	0	0	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Cuando se preguntó a los encuestados respecto a si considera que mantiene buena relación personal entre los ellos (docentes) y el gerente, 21% manifestó que “siempre”, y 79% opinó que sólo “algunas veces”. Así, se obtiene como resultado que en esta dimensión Clima Organizacional, indicador Relaciones Interpersonales de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2000) entre los miembros de la organización, según la opinión de éstos, no son satisfactorias, representando tal situación, un problema significativo, si se toman en cuenta los resultados tal y como se presentan. (79% de ellos, considera que sólo algunas veces o nunca mantiene buenas relaciones con el gerente educativo).

**Tabla N° 11**

**Variable:** Clima Organizacional

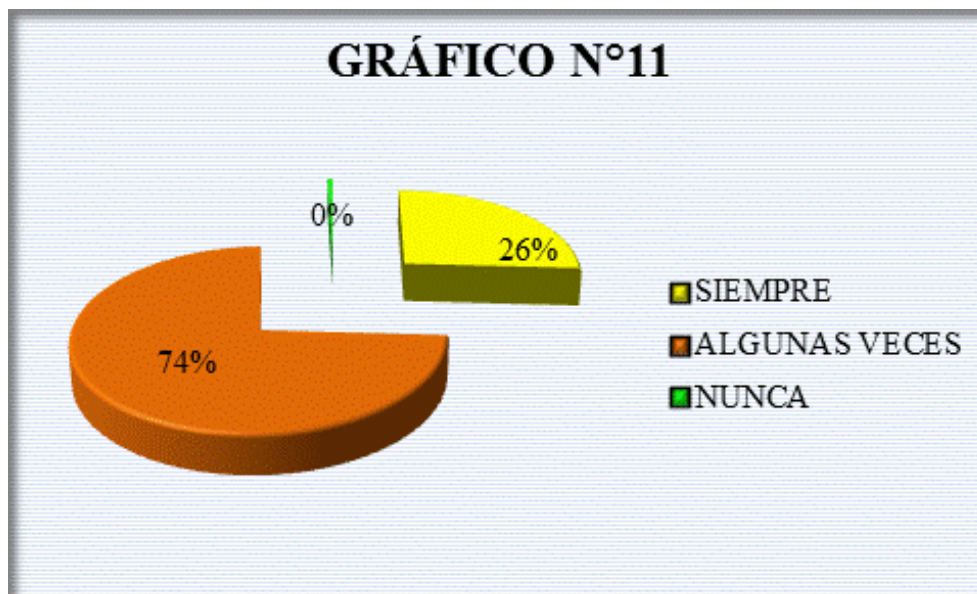
**Dimensión:** Factores Intrínsecos

**Indicador:** Las relaciones interpersonales

11. Se siente obligado a cooperar con las actividades de la escuela

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
5	26	14	74	0	0	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Los resultados de este ítem arrojaron que, 26% de los individuos encuestados se sienten obligados a cooperar con las actividades de la escuela, mientras que la mayoría representada por 74% manifestó que sólo algunas veces se siente obligado a cooperar con las mismas. Al respecto, Goncalve (2000), expresa que la cooperación es un elemento productivo que utilizan los empleados entre sí para desarrollar las actividades o tareas designadas por la institución.

En tanto, en los ítems 10 y 11, referentes a las relaciones interpersonales y la cooperación respectivamente, según la teoría, la primera tienen que ver con la actitud de los miembros en la manera de realizar sus actividades o tareas asignadas por la gerencia, debe señalarse, que la cooperación de los miembros reforzaría el mejor desempeño en cuanto a sus labores cotidianas dentro de la organización. Al mismo tiempo que propicie una relación efectiva entre los compañeros de trabajo y su clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría optó por la opción “algunas veces”, y una minoría por la opción “siempre”.

**Tabla N° 12**

**Variable:** Clima Organizacional

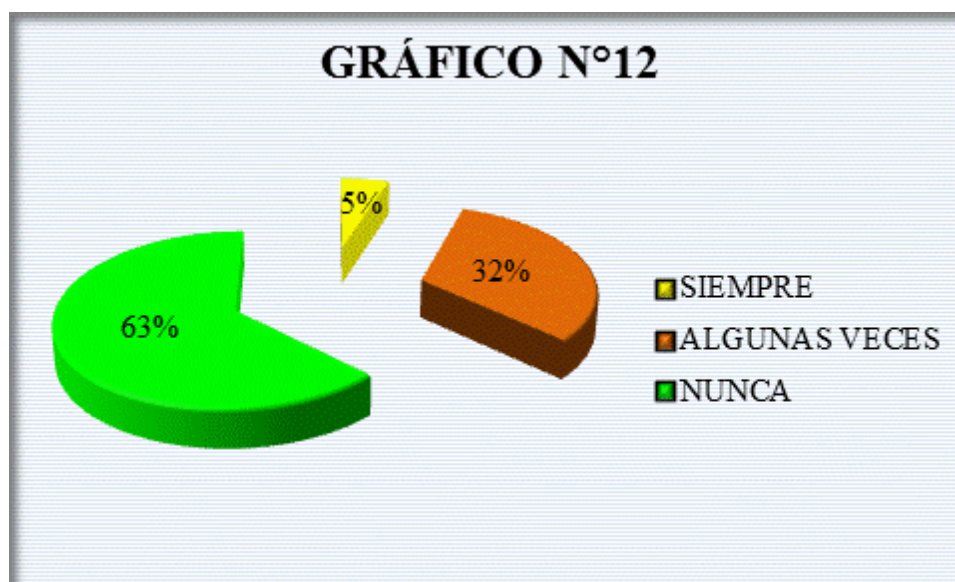
**Dimensión:** Factores Intrínsecos

**Indicador:** Motivación

12. El gerente utiliza estrategias motivadoras que estimulan su desempeño laboral

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
1	5	6	32	12	63	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Se observa en el gráfico N° 12, que 5% de los encuestados opina que el gerente “siempre” utiliza estrategias motivadoras que le estimulan para continuar en su desempeño laboral, 32% manifiesta que esto sucede “algunas veces” y 63% dice que nunca se siente motivado.

Éstos resultados evidencian que los niveles de motivación logrados por el gerente educativo en su personal, no son muy elevados, debido a que la opinión de los encuestados indica no recibir estímulos que les motiven a mantener o elevar la calidad de su desempeño laboral, lo cual es contraproducente, según Robbins (2004) si se considera la importancia del factor motivación para el logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla N° 13**

**Variable:** Clima Organizacional

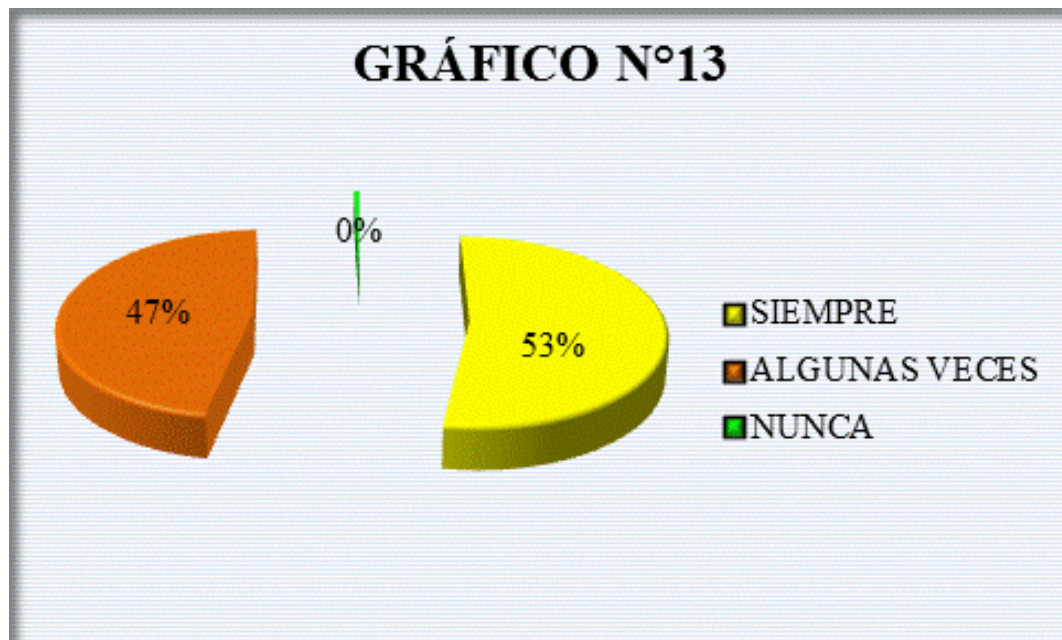
**Dimensión:** Factores Intrínsecos

**Indicador:** Motivación

13. La organización garantiza la estabilidad laboral

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
10	53	9	47	0	0	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

En el gráfico N° 13 se evidencia que, 53% manifiesta que en la organización “siempre” garantiza la estabilidad laboral y 47% de los encuestados opinan que sólo algunas veces se les garantiza la estabilidad laboral. Al respecto, en la institución en estudio se pone de manifiesto lo expresado por Robbins (1998), en cuanto a que las organizaciones son las llamadas a garantizar la estabilidad laboral de sus miembros.

**Tabla N° 14**

**Variable:** Clima Organizacional

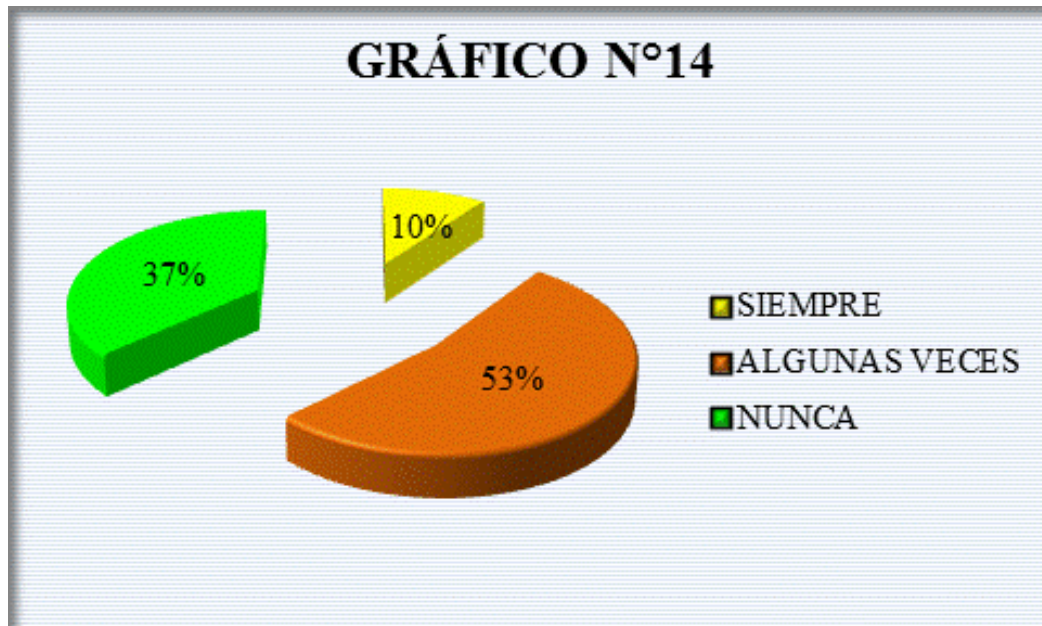
**Dimensión:** Factores Extrínsecos

**Indicador:** Decisiones asertivas y efectivas

14. Considera usted que las decisiones tomadas son las más acertadas

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
2	10	10	53	7	37	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Al preguntar a los encuestados si se consideraba que las decisiones tomadas eran las más acertadas, se obtuvo como resultado que un 10% opinó que “siempre” eran acertadas, 53% manifestó que sólo “algunas veces” y 37% expresó que nunca son las más acertadas. Siendo la toma de decisiones el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, con la finalidad de resolver problemas en específico, según Stoner y Freeman (2000), de allí la importancia de que las decisiones tomadas seas las asertivas. Se observa que en la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar” la mayoría de los encuestados manifestó que de las decisiones tomadas sólo algunas eran acertadas, es decir, se infiere que no se ha logrado resolver los problemas que se han presentado en la institución.

**Tabla N° 15**

**Variable:** Clima Organizacional

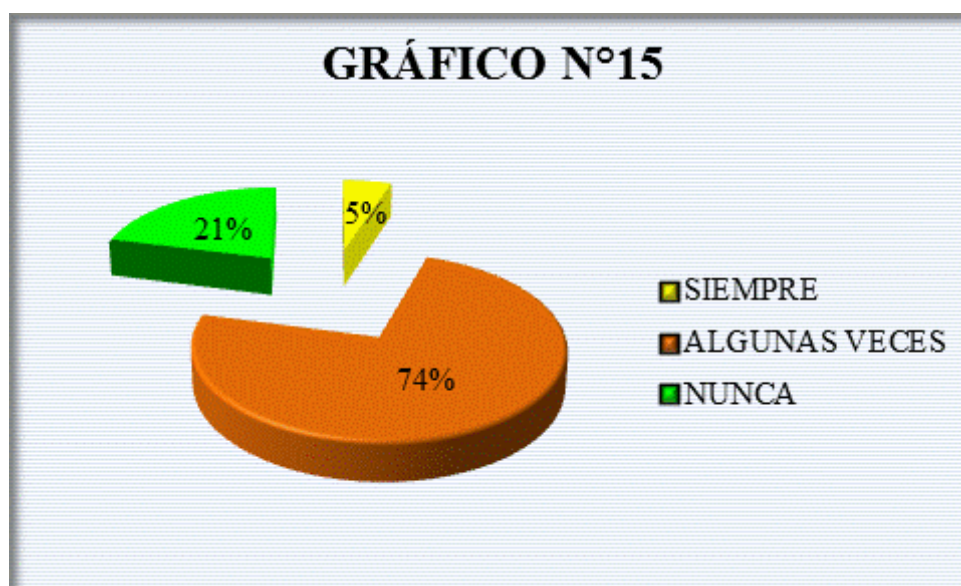
**Dimensión:** Factores Extrínsecos

**Indicador:** Decisiones asertivas y efectivas

15. El gerente considera sus opiniones al momento de tomar las decisiones

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
1	5	14	74	4	21	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

En el gráfico N° 15, se observa que 5% de los individuos encuestados, respondió que el gerente “siempre” considera sus opiniones al momento de tomar las decisiones, 74% opinó de sólo “algunas veces” y 21% expresó que “nunca” toman en consideración sus opiniones, para la toma de decisiones. De acuerdo a éstos resultados, se pone de manifiesto que en la institución en estudio, no se contempla en su totalidad ni en su mayoría, lo expresado por Stoner y Freeman (2000), en cuanto a que toda persona comprometida con la organización interactúan cooperativamente y desean ser aceptadas sus opiniones por todas las personas de la institución.

**Tabla N° 16**

**Variable:** Clima Organizacional

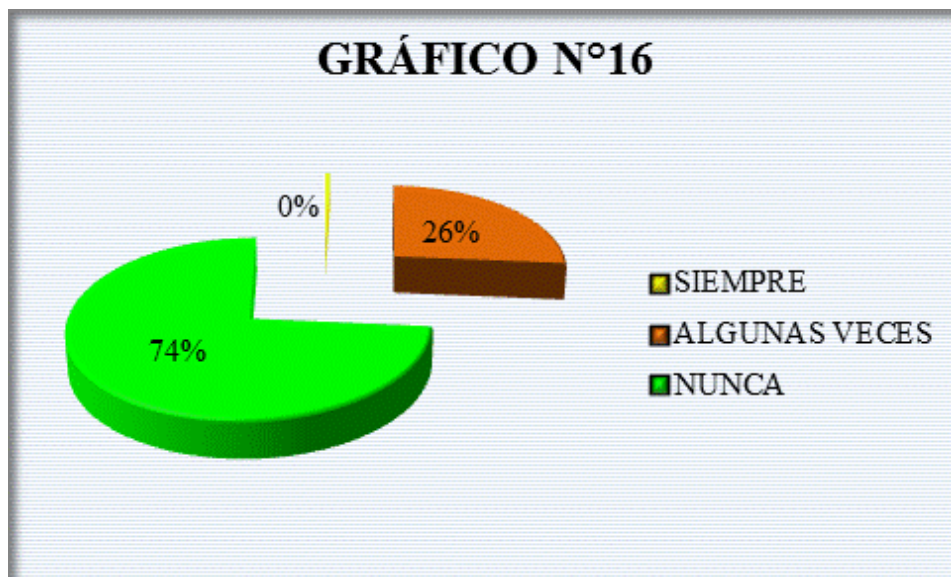
**Dimensión:** Factores Extrínsecos

**Indicador:** Recompensar por el desempeño

16. Los ascensos se realizan de acuerdo a las normas establecidas por la institución

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	5	26	14	74	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

El gráfico N° 16, muestra que 26% opinó que sólo “algunas veces” los ascensos se realizan de acuerdo a las normas establecidas por la institución, sin embargo, la mayoría de los encuestados 74%, manifestó que los ascensos “nunca” se realizan de acuerdo a las normas establecidas en dicha organización educativa.

Según Stoner y Freeman (2000), expresan que los ascensos son sumamente importante para la organización ya que, buscan ser justo y se basan en los méritos de cada uno de los empleados, en este caso, de acuerdo a los resultados obtenidos, no se considera lo dicho por el autor.

**Tabla N° 17**

**Variable:** Clima Organizacional

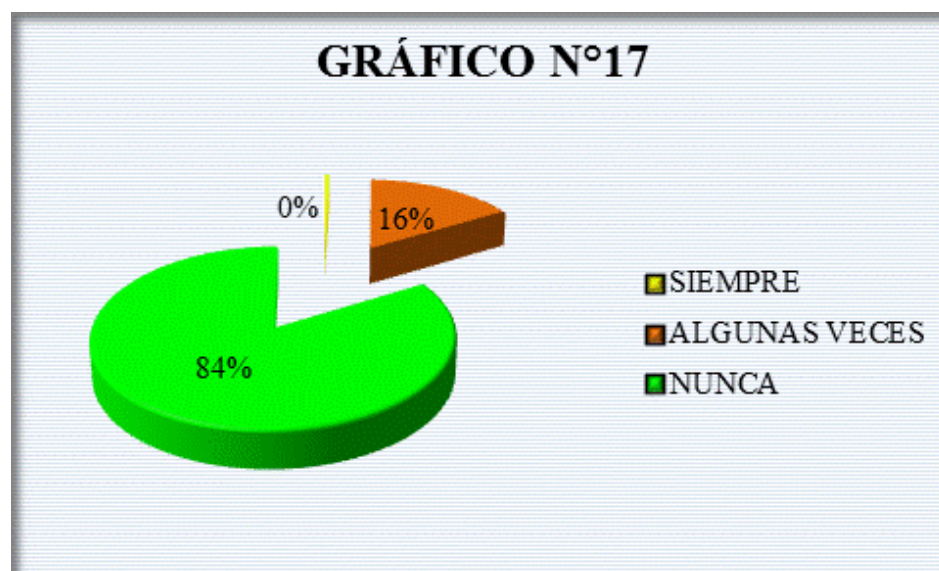
**Dimensión:** Factores Extrínsecos

**Indicador:** Recompensar por el desempeño

17. La institución propicia actividades para el reconocimiento de sus empleados

SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		T
F	%	F	%	F	%	
0	0	3	16	16	84	19

**Fuente:** Ceballos (2013)



**Fuente:** Ceballos (2013)

Al preguntarle a los encuestados que si la institución propicia actividades para el reconocimiento de sus empleados, las respuestas obtenidas fueron que 16% opinó que “algunas veces” lo hacen, sin embargo, la mayoría representados por 84% manifestó que “nunca” realizan actividades para reconocer la labor de los empleados. Debe señalarse, que el reconocimiento es un factor clave para el desarrollo del desempeño de la productividad de la organización.

Luego de analizar cada uno de los indicadores de las dimensiones factor intrínseco y extrínseco, pertenecientes a la variable clima organizacional, y conforme a sus resultados, se puede afirmar que los factores que prevalecen en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar” de manera negativa son: falta de motivación, por sus pocos ingresos económicos, problemas de relaciones interpersonales, problemas en la toma de decisiones asertivas y efectivas así como también la falta de recompensa por el desempeño.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Es incuestionable que ninguna organización puede subsistir sin la comunicación, sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra es posible la información e intercambio de ideas para que se dé un buen entendimiento y comprensión entre el grupo, a fin de permitir un comportamiento de unión y comprensión, integración y cooperación; esto trae como consecuencia un ambiente que favorece el crecimiento personal, al estar trabajando en un ambiente donde reine la armonía, el estímulo y crecimiento de sus miembros, todo esto integrado: las costumbres, los valores, las actitudes, las expectativas individuales y de grupos forman la cultura organizacional.

De allí que el estudio realizado ha permitido confirmar que la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

Tomando en consideración los datos recogidos a través del instrumento analizado e interpretado aplicado al Personal Docente de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al 1er. Objetivo, se determinó el estado actual de la comunicación efectiva y el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, al respecto, se concluye que, predomina una comunicación poco favorable que a su vez repercute de

manera negativa en el ambiente laboral. Además se caracteriza porque los mensajes emitidos por la gerencia no fluyen hacia todos los docentes, lo cual representa una debilidad en el ámbito comunicacional y gerencial, puesto que no se brindan mensajes que cumplan con los criterios de validez de la comunicación. Los mensajes emitidos por parte del cuerpo directivo hacia los subalternos, no responden a los principios teóricamente definidos. Se pone de manifiesto que, así como no se favorece, a través del proceso comunicacional que caracteriza a la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”, una comunicación fluida y unificadora de criterios, ésta además carece de una fase oportuna de retroalimentación, puesto que el gerente educativo no brinda a los docentes la posibilidad de intercambiar opinión profesional y ajustada a criterios previamente definidos entre las partes, sobre el desempeño, actuación y aportes de los docentes dentro de la organización.

La comunicación en la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar” es carente de claridad en los mensajes, ya que los mensajes emitidos son únicamente percibidos algunas veces y no siempre. Esto hace que dicha comunicación no facilite la unificación de criterios, resultando dispersa y poco precisa.

Por otra parte, en correspondencia con el objetivos número 2, se identificó el tipo de comunicación entre el personal directivo y docente; y su influencia en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, se evidenció que no se corresponde con ninguno de los teóricamente definidos. Por un lado, no permite la fluidez de la comunicación desde los docentes hacia la gerencia del plantel, por lo cual, el personal docente no es tomado en cuenta en la institución, con la posibilidad de expresarse de manera directa con su personal directivo en torno a sus inquietudes, expectativas y necesidades.

Además de lo anterior, es conveniente resaltar que, si bien la gerencia emite sus mensajes en la tónica descendente, es decir, desde los directivos hacia los docentes, tales mensajes no son lo suficientemente precisos y claros como para representar una

alternativa de comunicación que les permita a los docentes sentirse comunicados en torno a la naturaleza, características y motivaciones de las decisiones que se asumen desde la dirección del plantel; por el contrario, tal proceso de comunicación se caracteriza por no brindar suficiente información, y por no ofrecer orientaciones oportunas y pertinentes acerca de las actividades que le corresponden realizar a cada miembro de la organización.

Por otro lado, ha de destacarse que el modelo comunicacional tampoco responde a los criterios previamente mencionados en torno a la horizontalidad de la comunicación, debido a que en la organización, el gerente no promueve la realización de actividades y eventos orientados a integrar al personal docente del mismo rango, para que se intercambie opinión de índole diversa relacionada con el funcionamiento interno de la Institución.

Por ende, el tipo de comunicación que predomina en la organización educativa estudiada, no puede circunscribirse en ninguno de los modelos teóricamente definidos dentro de la temática comunicacional planteada por Adler (2005). De manera tal que podría afirmarse que el modelo comunicacional es confuso, no definido, debido a que no obedece a directriz alguna de funcionamiento.

Con relación al objetivo 3, el cual se orienta a establecer los factores intrínsecos y extrínsecos que prevalecen en el clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, en tal sentido, se concluye en que, el Clima Organizacional, expresado en las relaciones interpersonales, la motivación del personal presenta sus debilidades, falta de decisiones asertivas y efectivas, además de la ausencia de reconocimiento al personal por su desempeño.

Sucintamente, en cuánto a la temática relaciones personales, la gran mayoría de los encuestados afirmó no poseer siempre buenas relaciones con el gerente educativo, factor que pudiera representar una debilidad para la consolidación de un clima

organizacional productivo y favorable. Por otro lado, la percepción de los docentes en cuanto a las estrategias de motivación empleadas por la gerencia para estimular el desempeño laboral, indica una motivación baja por parte de los docentes en la organización.

### **Recomendaciones**

Partiendo de las conclusiones anteriores, y con la finalidad de brindar alternativas de solución ante las debilidades detectadas y fortalecer los aspectos positivos presentes, se recomienda lo siguiente:

1.- Al personal directivo y al Personal Docente de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”, se les recomienda centrar la atención en el proceso comunicacional que caracteriza a la institución, en virtud a la necesidad manifiesta de reorientar dicho proceso hacia un modelo de comunicación más fluido, integrador y donde se brinden espacios de retroalimentación constantes. Las medidas para fortalecer este aspecto, deben surgir desde la gerencia de la institución, debido a que es la instancia responsable de orientar los procesos institucionales.

En tal sentido, para llevar a efecto tales cambios en el proceso comunicacional, la gerencia requiere del apoyo y participación activa de todo el personal de la organización. Por ello, se sugiere la realización de jornadas especiales de análisis e intercambio de opiniones para establecer un nuevo modelo de comunicación en la institución, contemplando las acciones para lograr un modelo fluido, integrador, unificador y con mecanismos definidos de retroalimentación, a fin de poder recibir información directa por parte del gerente educativo, sobre su desempeño laboral; de igual modo, la gerencia debe darle la oportunidad a los docentes que puedan expresar su opinión y sus aportes, sobre el desempeño del cuerpo directivo.

2.- Respecto al clima organizacional, las relaciones interpersonales y la motivación del personal, así como la toma de decisiones y la recompensa por el desempeño; deben mejorarse en la institución, por lo tanto, se sugiere asumir medidas para elevar el nivel de integración entre docentes y directivos.

En este sentido, el gerente educativo debe activar acciones para motivar a los docentes en el desempeño de sus labores. Por consiguiente, se recomienda al directivo, integrar a los docentes en actividades para potenciar el nivel de compromiso del personal hacia la organización, así como elaborar de manera conjunta un programa de reconocimientos institucional que contemple distinciones en función de aportes a la institución, desempeño laboral exitoso, méritos académicos, antigüedad, entre otros; de esta manera se estarán brindando respuestas a las necesidades de los docentes.

## REFERENCIAS

- Adler, R. y Otros (2005). *Comunicación Organizacional*. (8ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Arias, C. (2003). *La Comunicación entre los Directores, Docentes y sus Influencias en el Clima Organizacional de las Instituciones Escolares en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Borjas, F., y Vera, L. (2008). *Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas* [artículo en línea]. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, Negotium. Fundación Unamuno, Venezuela. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/11/Art4.pdf> [consulta: 2012, marzo 20 ]
- Cantoni, F. (2002). *Factor Humano en la Organización* Círculo de lectores S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* Colombia ED. MC Graw Hill
- Chiavenato I (2001). “*Administración de Recursos Humanos*”. (5ª ed.). Editorial Mc Graw Hill
- Claret, A. (2009). *Cómo hacer y Defender una Tesis*. (15ª ed.) Caracas: Editorial Texto.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning
- Díaz, E. (2006). *El Desempeño Gerencial del Director Escolar y su Efecto en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calazans, Valencia – Estado Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo.
- Druker, P (1994). *Gerencia de la Empresa*. Editorial Sudamericano. Argentina.
- Fermín (1991). *El Clima Organizacional en Cuatro Instituciones de Educación Superior, una Percepción de los Estudiantes*.

- Guevara, W. (2005). *La Comunicación Efectiva en el Desarrollo del Clima Organizacional del Área Administrativa de la Dirección de Estudios Básicos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Goncalve, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional Sociedad Latino Americana para la Aalidad (SLC.)*
- Hebb y Thomson. (1990) “*Psicología*” Juárez, México: Editorial Interamericana.
- Hellriegel, D. y Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.) México: Cengage Learning editores.
- Hernández, O. (1997). *El Clima Organizacional y el Desempeño en el Campo Laboral de los Docentes de Preescolar del Municipio Escolar Integrado N° 11 del Estado Aragua*. Trabajo de Grado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay. Aragua.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed) México: McGraw-Hill.
- Ley de Carrera Administrativa (1975)
- Maslow, A. (1994). “Una teoría sobre la motivación humana”. (A Theory of Human Motivation). Barcelona España: Hispanoamérica
- Maxwell, J. (2006). *Desarrolle el Líder que está en Usted*. Nashville, EE.UU. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. (3ª ed.) Nashville, EE.UU. Grupo Nelson.
- Ministerio de Educación (1983). *La Resolución N° 1*. Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Educación (1987). *Normativo de Educación Básica*. Caracas, Venezuela.
- Noriega, M. (2006). *Gestión Comunicacional entre la Gerencia Académica y el Personal Docente del Instituto Universitario de Tecnología de Valencia*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Pasquali, A. (1979). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores. Caracas,
- Quiñonez, E. (2009). *Formación Gerencial Basada en Competencias del Personal Directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales de Municipio Valencia del Estado Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Caracas.
- Ribeiro, L. (2005). *Comunicación Eficaz*. 8va. ed. Barcelona: Urano.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1998): *La Administración en el mundo de hoy*: México Prentice HALL
- Robbins, S. (1.999). *Comportamiento Organizacional: Controversias y Aplicaciones*. México–Prentice Hispanoamérica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (4ta. Ed). Pearson Educación, Mexico.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2000). *Administración* Editorial Prentice Hall. Hispanoamericano S A México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). “*El Proceso de la Investigación Científica*”. (4ª ed.). México D.F.
- Valenzuela y Onetto (1983). *Estudio Ecológico de la Actividad Educativa a partir del Desempeño del Director y del Clima Organizacional*. La Educación 1983. # 93. Año XXVII D.E.A. Washington D.C.
- Vargas, J. (2006) Teoría de la Acción Comunicativa: Jurgen Habermas [artículo en línea]. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., México. Obtenido en octubre 12, 2012. Disponible en: [http://www.conductitlan.net/jurgen\\_habermas.ppt](http://www.conductitlan.net/jurgen_habermas.ppt)



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



**Formato de Validación de Instrumento**

Estimado (a) experto (a):

Le saludo cordialmente; a continuación se adjunta un cuestionario, para su validación y posteriormente aplicación en el diagnóstico que servirá de base para el trabajo de Grado, titulado. **“COMUNICACIÓN EFECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA”**. Dicho cuestionario presenta 17 preguntas con respuestas cerradas policotómico (S “3”, AV “2”, N “1”), relacionadas con los tópicos en estudio.

La validación abarcará aspectos relacionados a la pertinencia, claridad y coherencia del mismo.

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

\_\_\_\_\_  
 Ceballos Eglys  
 C.I. V-12.981.934

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombres y Apellidos: _____
Cédula de Identidad: _____
<input type="checkbox"/> Lic. <input type="checkbox"/> Msc. <input type="checkbox"/> Dr. (a). En: _____
Egresado (a) de la Universidad: _____



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



## **CUESTIONARIO**

Se realiza el siguiente cuestionario con la intención de precisar información sobre algunos temas puntuales que contribuirán al desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica”**. De antemano, se agradece su sinceridad y disposición para responder el mismo, además de garantizar la confidencialidad de respuestas.

### **Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada ítems.
- Seleccione sólo una alternativa, marcando con una equis (X) la de su preferencia.
- Pregunte al encuestador cualquier duda

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A

---

**INSTRUCCIONES:** En los ítems a evaluar se entiende por:

**Redacción:** la forma gramatical expresada en el lenguaje formal.

**Pertinencia:** Es la relación entre los objetivos de estudio y los ítems que se plantean en el instrumento.

**Coherencia:** Debe ser el vínculo entre los objetivos planteados en el estudio y los ítems sometidos a evaluación.

**Relevancia:** Es la importancia de los ítems presentado para generar las conclusiones.

**Leyenda:**

**1= Excelente**

**2= Buena**

**3= Regular**

¿Considera usted que el número de Ítems cubre los objetivos planteados en la investigación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Sugerencias para mejorar el instrumento:

---

---

---

---

---

---

Validado por:

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

N° de Cédula: \_\_\_\_\_

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Item	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													

**Validez:**

- Aplicable
- No aplicable
- Aplicable atendiendo a las observaciones

<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Items</b>	<b>Usted como docente de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, considera que:</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Considera que la Comunicación de los docentes fluye con facilidad hacia el gerente			
2	El gerente le comunica a los docentes sobre las decisiones que asume			
3	Recibe del gerente orientaciones oportunas acerca de las actividades que te corresponde realizar			
4	El gerente organiza actividades que permiten la integración del personal docente a fin de que éstos compartan información			
5	Considera que los mensajes transmitidos por el gerente son entendidos por todos los docentes			
6	Considera usted que el modelo de comunicación empleado por el gerente facilita la unificación de criterios entre todos los miembros de la institución			
7	Recibe del gerente información oportuna acerca de los resultados de la evaluación de tu desempeño en la institución			
8	Considera que el diálogo del gerente con su personal es fluido y consensuado			
9	Está usted conforme con sus ingresos económicos			
10	Considera usted que existe buena relación personal entre los docentes y el gerente			
11	Se siente obligado a cooperar con las actividades de la escuela			
12	El gerente utiliza estrategias motivadoras que estimulan su desempeño laboral			
13	La organización garantiza la estabilidad laboral			
14	Considera usted que la decisiones tomadas son las más acertadas			
15	El gerente considera sus opiniones al momento de tomar las decisiones			
16	Los ascensos se realizan de acuerdo a las normas establecidas por la institución			
17	La institución propicia actividades para el reconocimiento de sus empleados			