

**LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN EL L.B.  
“ARÍSTIDES BASTIDAS”**



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



**LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
EL L.B. “ARÍSTIDES BASTIDAS”**

**Autora:** Licda. Codnicht Maryoris

**Tutora:** Msc. Gladys Calatayud

Valencia, Julio 2012



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



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Gladys Calatayud**, titular de la cédula de identidad N° **V-7.049.921**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL L.B. “ARÍSTIDES BASTIDAS”** presentado por la ciudadana; **Maryoris Codnicht**, titular de la cédula de identidad N° **15.334.429**, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los veinticinco días del mes de Enero del año dos mil once.

---

Msc. Gladys Calatayud  
C.I.: V-7.049.921



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



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: ***“LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL L.B. “ARÍSTIDES BASTIDAS”***, presentado por la ciudadana: Maryoris Codnicht para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en la Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado.

Nombres y Apellidos

Cédula de Identidad

Firma del Jurado

---

---

---

Valencia, Julio 2012

## DEDICATORIA

*A Dios Padre, Todopoderoso, quién me ha dado mucha fortaleza y grandes bendiciones a lo largo de mi vida.*

*A mi hija **Daniela Andreina**, quién llena mis días de alegría y amor. Eres mi motivo de inspiración. Le doy gracias a Dios por enviarme tan hermoso regalo. Te amo hija.*

*A mi querida madre, **Irma Arroyo**, quién me ha guiado y apoyado incondicionalmente, eres digno ejemplo a seguir, me siento orgullosa de tener una madre tan especial como tú. Te amo mamita*

*A mi padre, **Omar Codnicht**, quién me ha dado las fuerzas para continuar superándome en mi carrera profesional.*

*A mí **Querida Vivi**, quién con todo su amor y cariño supo llenar mi vida y aunque no esté conmigo, la llevaré siempre en mi corazón.*

## AGRADECIMIENTOS

*A la ilustre **Universidad de Carabobo**, por abrirme una vez más sus puertas.*

*A mis **padres, Omar Codnicht e Irma Arroyo** por sus bendiciones y gran amor*

*A mi hermana, **Virginia Codnicht**, por sus orientaciones, gran apoyo y colaboración prestada a lo largo de la maestría.*

*A mi gran amiga **Gabriela Fernández**, por su amistad incondicional y por formar parte, una vez más, de otro logro en mi vida profesional.*

*A toda **mi familia** por compartir conmigo mis éxitos y mis fracasos.*

*A todos ustedes, Gracias.*

## ÍNDICE GENERAL

	Páginas
<b>VEREDICTO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	<b>15</b>
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	<b>20</b>
Objetivos Específicos.....	<b>20</b>
Justificación de la Investigación.....	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	<b>23</b>
Bases Teóricas.....	<b>26</b>
Fundamentación Teórica.....	<b>36</b>
Bases Legales.....	<b>38</b>
Cuadro de Operacionalización de Variables .....	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	<b>44</b>
Diseño de la Investigación.....	<b>45</b>
Población y Muestra.....	<b>45</b>
Técnica de Recolección de la Información.....	<b>46</b>
Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	<b>47</b>
Análisis y Organización de la Información.....	<b>49</b>

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	<b>84</b>
Justificación.....	<b>84</b>
Bases Legales.....	<b>85</b>
Matriz F.O.D.A.....	<b>87</b>
Objetivos del Programa	
Objetivos Generales.....	<b>87</b>
Objetivos Específicos.....	<b>88</b>
Desarrollo del Programa.....	<b>89</b>
Cuadro N° 1.....	<b>90</b>
Cuadro N° 2.....	<b>91</b>
Cuadro N° 3.....	<b>92</b>
Conclusiones.....	<b>93</b>
Recomendaciones.....	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>
<b>A. Instrumento</b>	
<b>B. Validación del Instrumento</b>	
<b>C. Cálculo de la Confiabilidad</b>	



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Páginas</b>
<b>Tabla N° 1</b> Indicador: Hacia abajo - Hacia arriba. Subindicadores: Fluye del nivel superior al inferior; Retroalimentación.....	<b>51</b>
<b>Tabla N° 2.</b> Indicador: Lateral - Informal- Interpersonal Subindicadores: Intercambio de Mensajes entre los miembros de un mismo nivel; Rumor; Comunicación Cara a Cara.....	<b>54</b>
<b>Tabla N°3.</b> Indicador: Semántica - Credibilidad del Emisor. Subindicadores: Interpretaciones Diversas; Confianza y fe hacia el emisor.....	<b>57</b>
<b>Tabla N° 4.</b> Indicador: Filtrado - Juicios de valor. Subindicadores: Evasión de información negativa; Opiniones a priori.....	<b>60</b>
<b>Tabla N° 5.</b> Indicador: Sobrecarga de información - Emociones. Subindicadores: Excesiva información; Influencia de las emociones.....	<b>63</b>
<b>Tabla N°6.</b> Indicador: Agresivo - Pasivo. Subindicadores: Intimidación, imposición;Incapacidad para expresar abiertamente opiniones.....	<b>65</b>
<b>Tabla N° 7.</b> Indicador: Asertivo. Subindicadores: Tolerancia; Comprensión; Respeto.....	<b>68</b>
<b>Tabla N° 8.</b> Indicador: Factores higiénicos. Subindicadores: Beneficios laborales; Condiciones de trabajo.....	<b>71</b>
<b>Tabla N°9.</b> Indicador: Factores higiénicos. Subindicadores: Relaciones Laborales.....	<b>73</b>
<b>Tabla N° 10.</b> Indicador: Factores higiénicos Subindicadores: Supervisión; Políticas de empresa.....	<b>76</b>
<b>Tabla N° 11.</b> Indicador: Factores motivadores Subindicadores: Promoción, ascenso; Reconocimiento.....	<b>78</b>
<b>Tabla N° 12.</b> Indicador: Factores motivadores. Subindicador: Responsabilidad.....	<b>80</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Páginas</b>
<b>Gráfico N° 1.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 1-2. Indicador: Hacia abajo - Hacia arriba. Subindicadores: Fluye del nivel superior al inferior; Retroalimentación.....	<b>51</b>
<b>Gráfico N° 2.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 3-4-5 Indicador: Lateral - Informal- Interpersonal Subindicadores: Intercambio de Mensajes entre los miembros de un mismo nivel; Rumor; Comunicación Cara a Cara.....	<b>54</b>
<b>Gráfico N°3.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 6-7-8. Indicador: Semántica - Credibilidad del Emisor. Subindicadores: Interpretaciones Diversas; Confianza y fe hacia el emisor .....	<b>57</b>
<b>Gráfico N° 4.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 9-10. Indicador: Filtrado - Juicios de valor. SubIndicadores: Evasión de información negativa; Opiniones a priori.....	<b>60</b>
<b>Gráfico N° 5.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 11-12. Indicador: Sobrecarga de información - Emociones. Subindicadores: Excesiva información; Influencia de las emociones .....	<b>63</b>
<b>Gráfico N°6.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 13-14. Indicador: Agresivo - Pasivo. Subindicadores: Intimidación, imposición; Incapacidad para expresar abiertamente opiniones .....	<b>65</b>
<b>Gráfico N° 7.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 15-16-17.Indicador: Asertivo. Subindicadores: Tolerancia; Comprensión; Respeto.....	<b>68</b>
<b>Gráfico N° 8.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 18-19. Indicador: Factores higiénicos. Subindicadores: Beneficios laborales; Condiciones de trabajo.....	<b>71</b>
<b>Gráfico N°9.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 20-21-22 Indicador: Factores higiénicos. Subindicadores: Relaciones Laborales.....	<b>73</b>
<b>Gráfico N° 10.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 23-24. Indicador: Factores higiénicos Subindicadores: Supervisión; Políticas de empresa.....	<b>76</b>
<b>Gráfico N° 11.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 25-26. Indicador: Factores motivadores Subindicadores: Promoción, ascenso; Reconocimiento.....	<b>78</b>
<b>Gráfico N° 12.</b> Diagrama de Barras Proporcionado del Ítem N° 27-28. Indicador: Factores motivadores. Subindicador: Responsabilidad.....	<b>80</b>



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



**Autora:** Maryoris Codnicht

**Tutor:** Gladys Calatayud

**Año:** Julio 2012

**“LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
EL L.B. “ARÍSTIDES BASTIDAS”**

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas” del Municipio Naguanagua. El estudio está sustentado en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. La metodología de este estudio se adecuó a la modalidad de un proyecto factible apoyado en una investigación descriptiva. La población de la presente investigación está conformada por un (01) Director, una (01) Subdirectora Académica y una (01) Administrativa, una (01) Coordinadora de Proyecto, una (01) Coordinadora de Control de Estudios y una (01) de Evaluación, cinco (05) Coordinadoras Pedagógicas, un (01) Coordinador PAE, una (01) Coordinadora de Cultura, dos (02) Orientadoras y cuarenta y (41) docentes del L. B. “Aristides Bastidas” haciendo un total de cincuenta y seis (56) sujetos, la muestra quedó integrada por 23 docentes, a los que se le aplicó como instrumento, un cuestionario policotómico con preguntas cerradas conformado por 28 ítems con tres alternativas de respuestas: siempre, algunas veces, y nunca. La validez del instrumento se sometió a juicio de 3 expertos, para calcular el coeficiente de confiabilidad se empleó la fórmula Alfa de Cronbach, el cual arrojó como resultado alta, (0,90). Los resultados se expresaron en términos porcentuales representados en tablas y gráficos estadísticos, donde se evidenció que la gerencia no promueve buenas relaciones interpersonales ni fomenta una comunicación asertiva entre los mismos, además, se pudo diagnosticar la necesidad de diseñar un plan de acción que fortalezca la comunicación y las relaciones interpersonales en el L.B. “Aristides Bastidas”.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales.

**Temática:** Dirección.

**Palabras Clave:** Comunicación, relaciones interpersonales.



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



**Autora:** Maryoris Codnicht

**Tutor:** Gladys Calatayud

**Año:** Julio 2012

**"COMMUNICATION AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS  
IN THE L.B "ARÍSTIDES BASTIDAS"**

**ABSTRACT**

This study aims to propose a plan of action to strengthen the communication process and interpersonal relationships between teachers of L. B "Aristides Bastidas" Naguanagua Municipality. The study is supported by the two-factor theory of Frederick Herzberg. The methodology of this study was adapted to the form of a feasible project supported by a descriptive research. The population of this research is composed of a (01) Director, one (01) Deputy Academic and (01) Administrative, one (01) Project Coordinator, one (01) Coordinator of Research and Control (01) Assessment, five (05) Instructional Coordinators, one (01) EAP Coordinator, one (01) Culture Coordinator, two (02) guiding and forty one (41) Teachers of L. B. "Aristides Bastidas" making a total of fifty-six (56) subjects, the sample was composed of 23 teachers, which was applied as an instrument, a questionnaire with closed questions policotómico consists of 28 items with three response options: always sometimes and never. The validity of the instrument was subjected to the opinion of 3 experts to calculate the reliability coefficient was used Cronbach's alpha formula, which yielded high results, (0.90). The results were expressed in percentage terms represented in tables and statistical graphs, which showed that management does not promote or encourage good relationships assertive communication between them, moreover, failed to diagnose the need to design an action plan to strengthen communication and interpersonal relationships in the LB "Aristides Bastidas."

**Research line:** Process Management.

**Thematic:** Managing.

**Keywords:** Communication, interpersonal relationships.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado donde una información puede dar la vuelta al mundo en cuestión de minutos, ello se da gracias al avance acelerado de las tecnologías de información, pero ¿al dar a conocer o enviar una información podemos decir que hay comunicación? o mejor aún ¿comunicación es sinónimo de información? He allí el dilema, en el que la mayoría de las organizaciones se encuentran inmersas ya que, no mantienen un sistema de comunicación efectivo entre sus semejantes, acarreado para ella situaciones nefastas tales como; escaso sentido de pertenencia, falta de credibilidad, desmotivación, discrepancias entre los miembros de la organización, entre otros.

En todo proceso comunicativo debe existir una serie de elementos, sin ellos, sería imposible transmitir e intercambiar informaciones, ideas y opiniones, el éxito de ella depende de la retroalimentación del mensaje, es decir, la respuesta que envía el receptor al emisor y viceversa. La comunicación es un eje fundamental para la supervivencia de las organizaciones, de está dependerá en gran medida el desempeño de sus miembros puesto que influye en su comportamiento y por ende en las relaciones e interacciones con sus semejantes por tal razón, el gerente debe propiciar un adecuado sistema de comunicación para facilitar el proceso de toma de decisiones y obtener el máximo aprovechamiento del desempeño así mismo, le corresponde proveer los medios para satisfacer necesidades y deseos de todos los miembros de su organización.

El ámbito educativo no escapa de esa realidad, el gerente educativo debe ser auténtico, asertivo, creativo, emprendedor, comprometido, capaz de entender y comprender las diferentes necesidades de sus seguidores, además debe crear condiciones que permitan, a todos los miembros de la organización se desempeñen en un ambiente de trabajo agradable y armonioso con el único de

obtener su confianza y promover la participación activa y altos niveles de desempeño.

En el marco de las observaciones anteriores, surge el presente estudio con el objeto de diseñar un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas” del Municipio Naguanagua.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos: en el Capítulo I, se hace referencia al planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II, comprende el marco teórico conformado por los antecedentes del estudio, bases teóricas, fundamentación filosófica, legal y cuadro de operacionalización de variables.

Seguidamente, en el Capítulo III, se describe lo concerniente a la metodología del estudio, incluyendo, la descripción del tipo de investigación; así como la población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento aplicado a la muestra del estudio.

Posteriormente, en el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos del instrumento aplicado, además se exponen tablas y gráficos para facilitar el proceso de análisis descriptivo. Igualmente, en este Capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones que arrojó la investigación.

Por su parte, el Capítulo V, reseña la propuesta de un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas” del Municipio Naguanagua. Finalmente, se señala la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La historia de la comunicación se remonta a los orígenes de la humanidad; el hombre, desde que existió, buscó siempre una forma, aunque ésta sea primitiva de comunicar sus pensamientos y a su vez las acciones. La comunicación consiste en la transmisión y recepción de ideas, mensajes e información que implica la transferencia de significados entre dos o más personas. Es por ello que toda organización debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno, vivifiquen la entidad y la proyecte hacia su área de influencia.

De allí que el proceso comunicativo está íntimamente relacionado con los aspectos sociales y culturales de sus miembros, su estructura y el significado de las cosas. Son signos preconcebidos, aprendidos desde muy temprana edad en donde se desarrolla el estilo de interacción de una persona y su comunicación adecuada y armónica.

En este sentido, Campbell y Corbolly (2002) plantean que el proceso de comunicación consiste en un intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos en los grupos formales e informales. (p.61).

Cabe resaltar que la comunicación es un eje fundamental para la supervivencia de las organizaciones, este proceso permite la comprensión de todos sus miembros, así como la identificación de la misión, visión y objetivos de la misma. Sin la comunicación, sería impensable llevar a cabo las funciones

gerenciales tales como la planificación, la organización, la dirección y el control. Además de ello, una adecuada comunicación favorece el flujo interno de la información y permite la retroalimentación.

Por otra parte vale la pena mencionar que todo gerente debe estar consciente que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de sus organizaciones recae en la calidad de las relaciones interpersonales de sus miembros y la única forma de lograr performances sobresalientes en una empresa u organización se adquiere a través de una conexión positiva entre sus integrantes.

Así mismo dentro de una organización es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas, dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente de trabajo adecuado para generar niveles de desempeño extraordinarios.

De igual manera, tenemos que la transparencia, en las relaciones personales dentro de la organización es vital, y esto incluye al líder, no se puede tener un doble discurso, el mensaje que se les transmite a algunos de los miembros del equipo, debe ser el mismo discurso para todos, cuando se pierde ésto, se dañan las relaciones interpersonales.

Por tal razón, la comunicación interpersonal dentro de una organización es un elemento básico involucrado en todas las actividades de la organización, además representa un factor de trabajo a través del cual los individuos comprenden su rol laboral y acceden a la integración de las diferentes unidades que la constituyen. Igualmente, un adecuado sistema de comunicación es un medio por el cual se facilita el proceso de toma de decisiones y la obtención de respuestas que posibilita la corrección y adecuación de objetivos a cada una de las situaciones por las que atraviesa la organización.



En relación a los razonamientos que se han venido realizando, cabe destacar que en las instituciones educativas venezolanas existen síntomas de malestar entre sus actores, por el cúmulo de presiones sociales, estrés, cansancio y preocupaciones, estos síntomas afectan de manera significativa el buen desempeño del docente, traduciéndose así en el deterioro de las relaciones interpersonales, pérdida de motivación, disminución de la energía y capacidad de concentración para desempeñar efectivamente sus funciones.

Por ello, es importante que en las instituciones educativas venezolanas se desarrollen propuestas dirigidas a mejorar las relaciones humanas de la organización y la efectividad de un buen proceso comunicativo para así poder incrementar el compromiso y la identificación de los actores con su organización para trabajar en pro de la misión, visión y objetivos trazados.

Dentro de este marco, cabe señalar que en el L. B “Aristides Bastidas” la falta de comunicación interpersonal en la que sus miembros son incapaces de intercambiar informaciones y mensajes, genera desmotivación en algunos grupos de trabajo, y en otros, la carencia de sentido de pertenencia, por lo que algunos docentes demuestran una actitud de desagrado hacia su trabajo y otros, demuestran poco interés en el cumplimiento de sus funciones. Las actitudes asumidas por los docentes entorpecen el flujo de las buenas relaciones y el adecuado manejo de información necesaria para desarrollar actividades planificadas diariamente en la institución.

Cabe destacar que la institución no posee una sede propia a pesar de sus 34 años de fundada ya que se encuentra ubicada en un anexo de la Escuela Básica Nacional “José Félix Sosa”. Esto traduce la carencia de una infraestructura acorde con la matrícula escolar, no cuenta con una cancha para la práctica de educación física, espacio de recreación y esparcimiento, salones estrechos, poco confortables y con deficiencias de iluminación que permitan un aprendizaje

cónsono, así como los recursos materiales tecnológicos para un máximo aprovechamiento para el mejor desarrollo del aprendizaje.

Las debilidades descritas, unidas al resquebrajamiento de valores como la solidaridad, respeto, tolerancia, unión, armonía, entre otros, afectan de manera negativa no sólo a los estudiantes sino también al personal. Esta situación se pone de manifiesto día a día entre las relaciones e interacciones de los docentes, en donde se observa que existen problemas de comunicación, generando distorsión de la información y falta de consenso a la hora de tomar decisiones en un trabajo de equipo que permitan objetivos y metas claras.

Tal situación se puede percibir en las actitudes asumidas por los miembros de la institución donde, no se emplean los canales regulares de comunicación, la mayoría de la información recabada se da a conocer a través del rumor, las opiniones no son tomadas en cuenta o consideradas a la hora de tomar decisiones, además de ello, la inexistencia de personal capacitado para desempeñar los cargos en la gerencia media y alta, así también puede observarse la evasión e incumplimiento de las funciones (guardias, entrega de notas, planificaciones, informes).

En este sentido, la carencia de un liderazgo gerencial que elimine o minimice la problemática existente en el plantel, pone en riesgo el clima institucional afectando en gran medida las relaciones interpersonales, donde resulta complicada y en ocasiones hasta imposible la interacción entre sus semejantes, así mismo, el sentido de pertenencia para con la institución, es casi inexistente ya que, las relaciones entre sus miembros son distantes basadas en la desconfianza e individualismo.

Resulta importante mencionar que el L. B “Arístides Bastidas” hasta el año escolar 2008-2009 se encontraba bajo un estilo de comunicación autocrático donde el gerente imponía las normas y criterios sin consultar con los

subordinados, sus miembros estaban dominados por medio de la amenaza, la influencia y el poder. Esto impedía el normal flujo de la comunicación, de las relaciones interpersonales y generaba en ellos disminución de la motivación.

Ahora bien, a partir del mes de enero del año escolar 2010-2011 la institución cuenta con un nuevo director cuyo estilo de comunicación es totalmente opuesto al anterior pues se caracteriza por ser liberal “laissez faire”, es decir pasivo, esto genera en sus miembros más tranquilidad, pero se evidencia falta de consenso a la hora de dar cumplimiento a las normas de convivencia, incapacidad para el trabajo en equipo, escaso sentido de pertenencia, dificultad para controlar grupos, insuficiente sensibilidad hacia las necesidades de los estudiantes, lo que conlleva a conductas disruptivas, desmotivación e irrespeto de los jóvenes hacia los docentes.

Todo lo antes expuesto demuestra que el ambiente de trabajo es tenso y que entorpece el flujo de las relaciones y el adecuado manejo de información causando un mal funcionamiento y una adecuada integración en la institución.

Partiendo de las debilidades, falta de identidad, carencia de valores organizacionales, trabajo en equipo, intolerancia, falta de compromiso, irrespeto entre docentes, cuerpo directivo que aquejan el L. B “Aristides Bastidas” surge la imperiosa necesidad de promover talleres que permitan una comunicación efectiva entre los actores que hacen vida en la institución.

Con relación a la situación problemática descrita surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué efecto tiene el proceso de comunicación en las relaciones interpersonales en el L. B “Aristides Bastidas”?

¿Las barreras comunicacionales afectan las relaciones interpersonales en el L. B “Aristides Bastidas”?

¿La comunicación y las relaciones interpersonales dentro del L. B. “Aristides Bastidas” se verán favorecidas con la aplicación de un plan de acción?

Para dar respuesta a las inquietudes formuladas, surge la necesidad de realizar esta investigación, teniendo como propósito proponer un programa que permita la mejora del proceso comunicacional y las relaciones interpersonales en el L. B “Aristides Bastidas”, vinculando las funciones gerenciales de planificación, organización y control, es decir, la materia prima para el proceso de toma de decisiones.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Diseñar un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas” del Municipio Naguanagua.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad del diseño de un plan de acción para la mejora del proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas”.

- Estudiar la factibilidad de diseñar un plan de acción que fortalezca el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas”.
- Elaborar un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas”.

### **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones de hoy en día deben contar con líderes auténticos, poseedores de inteligencia emocional, responsabilidad social, emprendedores, capaces de entender y comprender las diferentes necesidades de sus seguidores, creando condiciones que permitan, a los miembros de la organización, desempeñarse de manera independiente y efectiva hacia el logro de un objetivo común. No obstante, este desempeño dependerá de la comunicación y de las relaciones interpersonales que existan entre los actores de la organización por lo que, el entorno de trabajo debe ser agradable, armonioso, sabiendo que el recurso humano es el valor más importante.

Por ello, es fundamental que dentro de las organizaciones, el recurso humano reciba estímulos y premios a sus logros con la finalidad de obtener su confianza, promover la participación activa, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad, ya que esto incrementará de manera significativa la producción y altos niveles de desempeño.

Por tal razón, la propuesta de un programa para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales, entre los actores que hacen vida en el L. B “Aristides Bastidas” transformará asertivamente el clima

organizacional, además de ello permitirá conocer si las políticas y prácticas de la institución, afectan de manera positiva o negativa a sus miembros.

Esta investigación es de gran aporte ya que generará una cultura interna positiva entre los actores que hacen vida en la institución, donde los conflictos internos apenas tendrán lugar, el compromiso y la motivación sean enormes y la comunicación se convertirá en el eje fundamental de las interacciones humanas. Por tal motivo, la aplicación de esta propuesta fortalecerá la comunicación y las relaciones interpersonales entre los actores del L.B “Arístides Bastidas”, así como también promoverá la participación, generará soluciones, proactividad, flexibilidad para cambiar, disposición, capacidad de persuasión, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, retroalimentación e interrelación personal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

Arias (2006) define al marco teórico o referencial como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

La presente investigación tiene como propósito proponer un programa que permita mejorar el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales, entre los actores que hacen vida en el L. B “Arístides Bastidas” con el fin de transformar asertivamente el clima organizacional. Así mismo expone la relevancia de otros trabajos realizados con antelación que guardan relación directa o indirecta con el estudio en cuestión.

Por ello, a continuación se presentarán algunas investigaciones referentes a la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas venezolanas.

Gallegos (2004), en su investigación descriptiva “Las relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes para el desempeño laboral en la Escuela Técnica Comercial Manuel Atanasio Girardot, Maracay Estado Aragua”. Aplicó una encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas a una muestra conformada por 27 personas que corresponden al 30% de la población. La aplicación de este instrumento arrojó que dentro la institución existen una serie de distorsiones en la comunicación entre directivos y docentes, reflejando factores

que intervienen en el desarrollo armónico y adecuado de las relaciones interpersonales.

En este mismo año, Mendoza (2004) muestra un estudio denominado “Relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los docentes de la escuela básica estatal María Goretti”. Este estudio se sustentó en las teorías de las relaciones interpersonales de Morales y Moya (1995), la comunicación y el grupo de Certo (2001), aceptación de las metas Davis y Helriellgel (2003). La investigación estuvo enmarcada dentro del modelo de estudio descriptivo, con una población finita la cual asciende a 16 docentes. Dentro de los resultados se evidenció que los docentes mantienen escasas relaciones interpersonales, manifestándose un bajo índice de atracción entre ellos al agruparse para resolver situaciones concretas de tipo organizacional, de igual forma, la comunicación más influyente es la de tipo verbal, mostrando en ésta, carencia en la claridad, precisión y fluidez en los mensajes e informaciones.

Además, Cermeño (2005), diseña un plan de acción dirigido a fortalecer las relaciones interpersonales docentes-alumnos de la segunda etapa en la Unidad Educativa “Luisa Teresa de Montemayor”. La investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible es de tipo descriptiva bajo el enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 28 docentes y 204 estudiantes. A esta población se les aplicó un cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas. Los resultados obtenidos permitieron concluir que no existe comunicación efectiva ni trabajo en equipo entre los docentes y alumnos, además se evidenció el deterioro de las relaciones interpersonales, manifestado a través de un escenario agresivo. De allí la necesidad de elaborar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales, basado en talleres de comunicación efectiva y manejo de la agresividad, así como la promoción del trabajo en equipo que conduzcan al establecimiento de las mejores relaciones humanas.



Por otra parte, Noriega (2006) en su trabajo 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 de Valencia, Estado Carabobo. Esta investigación de tipo descriptiva con diseño de campo recabó la información a través de un cuestionario. Los resultados obtenidos arrojaron que los gerentes académicos hacen uso inadecuado del proceso comunicacional, limitando la participación, comunicación fluida, integración y retroalimentación entre los gerentes académicos y docentes, impidiendo ésto el cumplimiento de las funciones académicas- administrativas.

Es necesario acotar que todas las investigaciones mencionadas anteriormente sirven de apoyo para el desarrollo del presente estudio, porque aportan información relevante acerca de la influencia de la comunicación en las relaciones interpersonales dentro de las diferentes instituciones. Así mismo, plantean estrategias y métodos a seguir por los gerentes educativos para el máximo aprovechamiento del capital humano, promoviendo la comunicación y la participación activa y así generar en éstos cambios positivos que conlleven al logro del éxito de la organización.

De igual manera, los autores referidos demuestran la necesidad de diseñar y poner en práctica un plan de acción para mejorar la comunicación y la interacción entre los docentes. Además de ello, reflejan la importancia del rol del gerente educativo en la búsqueda de nuevas teorías, ser capaces de planificarlas, aplicarlas y generar un ambiente adecuado, ya que ésto determinará la eficiencia de los miembros de su grupo y la eficacia en el logro de las metas.

En este sentido, dentro de las organizaciones educativas se deben emplear estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación y las relaciones interpersonales de sus actores principales, con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas a la hora de solucionar cualquier conflicto que afecte la organización y

así de esta manera lograr la participación activa y dinámica que permita alcanzar objetivos comunes.

### **Bases Teóricas**

La fundamentación teórica de una investigación comprende un conjunto de soportes teóricos que constituyen un enfoque determinado, dirigidos a explicar el problema planteado. Por tal motivo, el presente estudio incluye las bases teóricas que servirán de apoyo para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el L.B “Aristides Bastidas”.

### **Comunicación**

Robbins y Coulter (2005) definen la comunicación como “la transferencia y la comprensión de significados”(p.256). El éxito de ésta depende de la forma en la que un receptor entienda y comprenda el significado del mensaje enviado.

Por otro lado, Chiavenato (2006) expresa que la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p.110). De lo expresado se deduce que la comunicación es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución ya que permite el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas.

Por ello, el gerente educativo debe emplear la comunicación para estimular la motivación, mantener el control, proporcionar un medio para la interacción y la expresión emocional. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo generando satisfacción en los cargos y estimulando el desempeño de la actividad desarrollada por los docentes.

## **Tipos de comunicación**

Según Robbins y Judge (2009), la comunicación se clasifica en:

- **Comunicación hacia abajo:** Este tipo de comunicación fluye de un nivel superior a un nivel inferior. El flujo de la información está orientado bajo principios netamente jerárquicos. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. Sin embargo, la comunicación hacia abajo no tiene que ser oral o cara a cara. Los gerentes al entablar este tipo de comunicación deben explicar las razones del por qué se tomó una decisión, además debe solicitarle consejos y opiniones a sus subordinados. (p.353)
  
- **Comunicación hacia arriba:** La comunicación ascendente fluye hacia el nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Este tipo de comunicación mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también pueden recurrir a ella para tener ideas de cómo mejorar las cosas dentro de la organización. (p.354)
  
- **Comunicación lateral:** Es cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal. Este tipo de comunicación permite ahorrar tiempo y facilita la coordinación, en ciertos casos, esas relaciones laterales deben contar con la aprobación formal que avale ya oriente su finalidad.

- **Comunicación informal:** Según Robbins y Judge (2009), este tipo de comunicación es informal pero ello no impide que sean una fuente importante de comunicación. Los rumores no siguen las líneas del organigrama, no están controlados por los gerentes, la mayoría de los empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que recibe de la alta dirección, además de ello, son muy utilizados para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información. (p.360)
  
- **Comunicación interpersonal:** Este tipo de comunicación se refiere al diálogo frente a frente entre dos o más personas, permiten el desarrollo de las relaciones humanas y mantienen las relaciones interpersonales entre los miembros que integran una organización.

En este sentido, la gerencia debe facilitar la creación de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas. Además la eficiencia de la función directiva y de los miembros de la organización en estudio se logrará mediante un adecuado uso de los sistemas de comunicación interna con la finalidad de proporcionar y recoger información relevante.

### **Barreras comunicacionales:**

Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Se refieren a todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales.

Chiavenato (2000) expresa que las barreras "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". (p.93) Entonces, éstas interrumpen la

claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje. Entre las barreras comunicacionales se encuentran las siguientes:

- **Semánticas:** Se refiere a la interpretación diferente que le dan tanto el emisor como el receptor a los términos o conceptos que utilizan en el proceso de la comunicación.
- **Filtrado:** Es una barrera frecuente en la comunicación hacia arriba porque se oculta o se filtra la información negativa, en muchos casos para evitar sanciones. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que “el filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor, así mismo expresan que entre más niveles verticales haya en la organización, más oportunidades hay para el filtrado”. (p.367)
- **Credibilidad en el emisor:** Es cuando se desestima la credibilidad de la información proveniente del emisor, para lo cual son factores importantes la personalidad, su posición dentro de la entidad y su experiencia. En algunos casos, el hecho de que un mensaje proceda de un gerente aumentará su credibilidad, aunque también puede producir el efecto contrario.
- **Juicios de valor:** Cuando el receptor formula opiniones a priori antes de completar la recepción de la información que se le transmite.
- **Sobrecarga de información:** Se presenta cuando se recibe información en exceso generando ésto, inconvenientes en la recepción acerca de su real interpretación. Cuando los individuos tienen más información de la que puedan procesar y utilizar, tienden a ignorar, dejar pasar u olvidar algo o procesar más hasta que la situación de sobrecarga termina. Sin importar lo

que hagan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz. (ob.cit).

- **Emociones:** La forma en la que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. Las relaciones emocionales como ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo el emisor influye en los demás.

Ahora bien, la comunicación es un proceso, y como tal, incluye acción y reacción. El ser humano, al recibir estímulos necesita la capacidad y habilidad para correlacionar lo que está comunicando con lo que conoce. Es esta correlación la que permite enriquecer el contenido de la comunicación. En este sentido, la comunicación dentro de las organizaciones se da con la finalidad de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos y promover el entendimiento entre sus miembros.

Así pues, el gerente educativo debe establecer canales de comunicación fluida con el personal docente, propiciando así la retroalimentación de las cosas que se lleven a cabo a diario, llegar a entenderlo con más claridad y también ser entendido, para que, de esta manera, las relaciones interpersonales sean más fluidas y el desempeño docente sea más eficiente.

### **Estilos de comunicación**

Según Robbins y Coulter (2005), la comunicación posee estilos y características esenciales en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. (p.256). Es crucial para las relaciones interpersonales y el bienestar personal, ya que, ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones. Es por ello, que los

interlocutores, dependiendo del contexto o de la situación en las que se encuentren, deben adoptar los diferentes estilos de comunicación:

- **Estilo agresivo:** Se caracteriza porque expresa pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada: amenazante, sin respetar al otro, o imponiendo el criterio propio. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.
- **Estilo pasivo:** Se caracteriza por la carencia de capacidad para expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones. En ocasiones se usa el estilo pasivo para expresarse pero con falta de confianza. Pasividad o no asertividad es aquel estilo de comunicación propio de las gerentes que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas.
- **Estilo asertivo:** Este estilo implica respeto personal, al expresar las necesidades y defender la de los demás. La asertividad es una actitud intermedia entre la actitud pasiva o inhibida y la otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial, y en la voz. En este sentido dentro de las organizaciones educativas se debe promover la comunicación asertiva para que sus integrantes lleguen a ser tolerantes, acepten los errores de los demás, propongan soluciones factibles sin ira, se encuentren seguros de sí mismos y frenen pacíficamente a las personas que ataquen verbalmente, Se caracteriza por la carencia de capacidad para expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones.

## **Relaciones interpersonales**

Según Chiavenato citado por Suarez (2009), las relaciones interpersonales se refieren a “la atmósfera psicológica, características que existen en cada organización y que las distingue de las otras e influyen a su vez, en el comportamiento de las personas” (p.53).

En este sentido, dentro del L.B “Aristides Bastidas”, el gerente; para mantener relaciones interpersonales sanas, debe promover condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, además de ello, debe comunicar con claridad el trabajo diario y proporcionar retroalimentación en cuanto a la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

De igual forma, se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, se debe buscar que conformen equipos de trabajo eficaces, altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. De esta manera, las relaciones interpersonales mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos permitiendo afianza el sentido de pertenencia, de identidad y de compromiso hacia la institución.

## **Diseño de programas de motivación**

Azuaje (2008) plantea que la clave para el empleo de cualquier programa de motivación debe iniciarse en la detección por parte del líder, de las necesidades individuales de los miembros que conforman la organización; a mayor conocimiento tenga acerca de sus subordinados representará una herramienta valiosa para su manejo y orientación. Para ello, propone una serie de métodos entre los cuales destacan: la impresión o percepción del supervisor, los expedientes del personal, entrevistas personales, encuestas formales, test



psicológicos y opiniones de los compañeros (p.59). Cada una de estas técnicas permitirán al líder formarse una percepción de los integrantes de su organización.

Por otro lado, Azuaje (2008) señala los medios o elementos de motivación que el gerente puede emplear en su organización para lograr los objetivos y metas planteadas y a la vez generar satisfacción a su equipo de trabajo. (p.64).

Motivadores materiales- económicos: representan los recursos mediante los cuales el individuo cubre aspectos relativos a las necesidades fisiológicas tales como alimentación, vivienda y vestido, asimismo cubren necesidades de seguridad, como la creación de estabilidad para reducir el temor al futuro; necesidades sociales, como aceptación y respeto por parte de las personas del entorno, al ser útil y productivo; y finalmente las necesidades del ego, como la posibilidad de adquirir un desarrollo académico que derive en reconocimiento, estatus y prestigio.

Motivadores sociales - psicológicos: constituyen elementos de valor para la adaptación del individuo a su entorno y a la formación de relaciones interpersonales satisfactorias. Repercuten principalmente sobre las necesidades asociadas a lo social, a las del ego.

Motivadores fisiológicos: son inherentes a todo organismo viviente. La precisión de satisfacer ciertos impulsos conduce al hombre a una cadena de acciones de otra naturaleza, es decir partiendo de lo más básico se establece un despliegue de conductas que derivan en niveles cada vez más complejos del comportamiento humano.

Motivación consciente: Azuaje (2008) además de los impulsos derivados de los contenidos instintivos del individuo, existen otros factores asociados a la condición reflexiva del ser humano que también modelan sus acciones. La concientización del individuo en cuanto al valor intrínseco del trabajo, del

aprendizaje, del sentido de lo justo y lo correcto, puede influir sobre sus respuestas. Aún más allá, la aplicación del razonamiento como una medida para enseñar a los empleados por qué y para qué trabajar para el logro de sus objetivos personales, contribuye a la formación de un personal crítico y analítico, con metas claras y esquemas propios de acción para alcanzar su realización, en concordancia con la organización a la cual pertenecen (p.65).

La comunicación al igual que la motivación representa una herramienta clave para cualquier tipo de organización, determina el éxito, la productividad, la competitividad, esta estrategia define el auténtico liderazgo. El verdadero líder debe saber motivar a su personal, aumentar las satisfacciones personales y por ende las de la organización. Dentro de la institución en estudio el gerente, debe conocer las necesidades, limitaciones y deseos de sus subordinados, muchas de ellas son similares en la mayoría de los casos, si el gerente no está al tanto del personal que tiene a su cargo no podrá desplegar técnicas y estrategias que le permitan aprovechar al máximo las cualidades y habilidades de los mismos y así obtener beneficios tanto individuales como colectivo.

Con relación a ello, Azuaje (2008) explica que para incrementar la motivación individual, el gerente debe fundamentarse en el manejo de las siguientes premisas:

Los incentivos: (ob.cit) son los motivadores utilizados por el supervisor para estimular la conducta del empleado, con el fin último de incrementar el rendimiento y productividad en el trabajo. Pueden ser de carácter positivo o negativo según las connotaciones a las que conlleven en el individuo; es obvio que los incentivos positivos pueden generar una reacción más favorable en el personal, pero ante las faltas constantes o el incumplimiento de las normas y asignaciones, los incentivos negativos establecen límites de autoridad a veces necesarios.

Incentivos positivos: según Azuaje (2008) estos incentivos son motivadores tales como premios, ascensos, reconocimientos y compensaciones salariales que fomentan el bienestar entre aquellas personas que afianzan el compromiso laboral a través de su esfuerzo, no sólo porque solventan sus requerimientos personales sino también porque retroalimentan su comportamiento. (p.67).

El supervisor debe estar atento para orientar oportunamente a sus subordinados, aun si es para señalar que lo están haciendo bien. De esta manera el individuo refuerza su conducta sobre la seguridad de que sus acciones están encaminadas hacia lo que la empresa espera de él.

Incentivos negativos: son los contratos que constituyen los convenios laborales entre una empresa y las personas que trabajan en ella, y estipulan una serie de derechos y deberes que ambos deben cumplir. El supervisor debe aprender a reconocer cuándo la actitud de un empleado escapa a las medidas positivas que se puedan implementar, ameritando correctivos más drásticos.

En estos casos, es válido el uso de la autoridad para poner coto a los comportamientos abusivos o desinterés por parte del infractor, ya que la aceptación de un cargo implica asumir con responsabilidad un conjunto de funciones dentro de un marco reglamentario, a todo lo cual debe ceñirse el trabajador.

En base a los señalamientos expresados cabe destacar que dentro de las organizaciones todo gerente debe emplear medidas que favorezcan el estímulo ambiental sobre sus subordinados con la finalidad de establecer mejoras donde fueran necesarias haciendo uso de los incentivos tanto positivos como negativos.

## Fundamentación teórica

### Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959)

Según Azuaje (2008) la teoría de Herzberg (1959), busca explicar el comportamiento laboral del individuo a través de la formulación de dos factores: Los higiénicos, aquellos cuya carencia genera insatisfacción, y los motivadores, que generan impulso a la acción.

#### Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959)

<b>Factores de Higiene</b>	<b>Factores de Motivación</b>
Relativos al <i>contexto del cargo</i>	Relativos al <i>contenido del cargo</i>
Sueldo Condiciones de trabajo Relaciones laborales Supervisión Políticas de empresa	Promoción Desarrollo Realización Responsabilidad Reconocimiento

Fuente: Azuaje (2008)

Herzberg (1959), fundamentó el desarrollo de su teoría a través de una encuesta laboral que puso de manifiesto las respuestas internas que conducen al individuo a cumplir con sus funciones de un modo positivo, sin la necesidad de ser controlado rígidamente por un supervisor. Paralelamente, el estudio reveló las condiciones del ambiente que afectan al trabajador cuando son deficientes; este enfoque evidenció así la importancia de atender lo que siente la persona cuando trabaja, a fin de estimular su motivación para un mejor desempeño. (p.51)

Los factores de higiene: Azuaje (2008), expone que estos factores constituyen aquellos aspectos que cuando están presentes evitan la insatisfacción del empleado, pero sin implicar necesariamente que generan la motivación requerida para el alcance de los objetivos, simplemente mientras no se corrija su falta, producen efectos negativos. Los factores de higiene se refieren al ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Los principales factores higiénicos pueden ser; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Los factores de motivación: su presencia induce el comportamiento hacia el logro de las metas, pero cuando no existen tampoco afectan la conducta hacia lo negativo; sencillamente, su falta no altera el comportamiento. Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Sobre la base de estas premisas, Herzberg (1959) plantea el enriquecimiento del cargo como una estrategia para que este resulte estimulante, motivador, creando medios de satisfacción para las necesidades más elevadas. Esta estrategia consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal. De tal manera, aumentaría la productividad del individuo y disminuiría el ausentismo y la rotación del personal que tantas pérdidas generan en las empresas.

## **Bases Legales**

El basamento legal de esta investigación está fundamentado en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases del progreso del factor humano. En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), expone en su artículo 58 que:

“La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes...”

Asimismo, el artículo 102 expresa:

(...) “la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria”

De allí pues, según lo expuesto en los artículos anteriormente citados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es función del Estado garantizar la educación como servicio público que respeta todas las corrientes de pensamiento, valorando la participación solidaria y consciente para una transformación social. Además de ello, el docente debe poseer condiciones de trabajo favorables, así como tener derecho a la comunicación y a la información oportuna que permitan desarrollar su pensamiento, potencialidades, personalidad, cualidades que favorecen el buen desarrollo de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, el artículo 103 de la citada Constitución establece:

“La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta

Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión” (...)

De igual manera, la Ley Orgánica de Educación (2009) reza en su capítulo II, subtítulo, Del Ejercicio de la Profesión Docente, artículo 78. “El ejercicio de la profesión docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo”

De lo anteriormente señalado se desprende que todo docente debe poseer los conocimientos necesarios para transmitírselo a sus estudiantes, así como mantener en todo momento una conducta intachable, cumplir con sus deberes y obligaciones dentro de la institución.

Cabe considerar que la Ley Orgánica de Educación (2009) en su capítulo III, subtítulo, De la Estabilidad Laboral, artículo 86, enuncia que “Los miembros del personal docente se regirán en sus relaciones de trabajo por las disposiciones de esta ley y por la Ley del Trabajo”.

Igualmente, la Ley del Trabajo (1998), capítulo I, subtítulo Disposiciones Generales, artículo 8, establece que “Los funcionarios o empleados públicos que desempeñen cargos de carrera, tendrán derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos” (...) Mientras que en el Título IV, De las condiciones de trabajo, capítulo I, Disposiciones Generales, artículo 185 de la misma expresa que:

“El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias”.

Efectivamente, las condiciones laborales suministradas a los docentes dentro de las instituciones deben ser óptimas para el buen funcionamiento de su desempeño, ya que ello establece el grado de motivación y se relaciona directamente con el compromiso que adquiere con su profesión docente, hasta el punto de incrementarse el sentido de pertenencia.

Del mismo modo, la Ley del Trabajo (1998), expone en su capítulo IV, De la Higiene y Seguridad en el Trabajo, artículo 236:

“El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

Asimismo, el Manual del Docente (1999), enuncia en los deberes y derechos del Docente concibe a mantener y fomentar un adecuado ambiente de relaciones humanas propia, para lograr un rendimiento efectivo, por esto un director gerente debe propiciar el desarrollo de actividades positivas dentro y fuera de la institución.

Estos artículos expresan claramente la función del gerente educativo en la búsqueda o solución de conflictos que comúnmente se presentan en las instituciones, ya que, debe generar un ambiente de armonía y confianza, así como promover las relaciones interpersonales positivas para que sus docentes se sientan satisfechos con el lugar de trabajo y con el trabajo en sí, puesto que las personas son el recurso más importante dentro de la organización.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), Título II, hace referencia en el Capítulo I, Del Personal Docente, Artículo 6 a los deberes y derechos del personal docente:



Artículo 6°: Son deberes del personal docente:

- “Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
- Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja”.

Artículo 7°: Son derechos del personal docente:

- “Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
- Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa”.

Cabe mencionar que los deberes y derechos antes mencionados, destacan la imperiosa necesidad del docente para estar en constante comunicación y mantener buenas relaciones laborales e interacciones con sus compañeros, todo ello, redundará en un eficiente desempeño, puesto que, la manera de desenvolverse en la institución, no solamente depende de lo personal sino de la percepción que el individuo tenga del entorno que lo rodea.

Por ello resulta importante mencionar que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gestos y actitudes. Una buena comunicación entre los miembros de la institución motiva de forma productiva, permite que los integrantes cooperen y a su vez obtengan satisfacciones psicológicas, sociales y pedagógicas.

**Cuadro de Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General:</b> Proponer talleres que permitan mejorar el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales, entre los actores que hacen vida en el L. N “Aristides Bastidas” del Municipio Naguanagua					
<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>SubIndicadores</b>	<b>Ítem</b>
Comunicación	Se define como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información con el propósito de ejercer influencia sobre la conducta de otra persona. Ninguna empresa u organización escolar pudiese conformarse sin comunicación ya que ésta es la transferencia de significación.	Tipos de Comunicación	Comunicación Hacia Abajo	- Fluye del nivel superior al inferior	<b>1</b>
			Comunicación Hacia Arriba	- Retroalimentación	<b>2</b>
			Comunicación Lateral	- Intercambio de Mensajes entre los miembros de un mismo nivel	<b>3</b>
			Comunicación Informal	-Rumor	<b>4</b>
			Comunicación Interpersonal	-Comunicación cara a cara	<b>5</b>
		Barreras comunicacionales	Semántica	-Interpretaciones diversas.	<b>6</b>
			Credibilidad del emisor	-Confianza y fe hacia el emisor	<b>7-8</b>
			Filtrado	-Evasión de información negativa	<b>9</b>
			Juicios de valor	-Opiniones a priori	<b>10</b>
			Sobrecarga de información	-Excesiva información	<b>11</b>
			Emociones	-Influencia de las emociones	<b>12</b>

			Estilo Agresivo	-Intimidación, imposición	<b>13</b>
		Estilos de comunicación	Estilo Pasivo	-Incapacidad para expresar abiertamente opiniones	<b>14</b>
			Estilo Asertivo	-Tolerancia -Comprensión -Respeto	<b>15</b> <b>16</b> <b>17</b>
Relaciones Interpersonales	Se llevan a cabo cuando las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de sus vidas, como las que se dan con los padres, hijos, amistades o compañeros de trabajo y estudio. A través de ellas se intercambian diversas formas de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos.	Motivación	Factores higiénicos	- Sueldo	<b>18</b>
				-Condiciones de trabajo	<b>19</b>
				-Relaciones Laborales	<b>20-21-22</b>
				-Supervisión	<b>23</b>
				-Políticas de empresa	<b>24</b>
			Factores motivadores	-Promoción, ascenso	<b>25</b>
				-Reconocimiento	<b>26</b>
				-Responsabilidad	<b>27-28</b>

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico reúne los métodos e instrumentos empleados desde el inicio hasta la finalización de la investigación. Este capítulo tiene como contenido el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos confiabilidad y validez. Dichos aspectos fueron utilizados para desarrollar el presente estudio.

Al respecto, Claret (2005), expresa que

“el fin esencial del marco metodológico es el de situar el lenguaje de la 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”. (p.77).

#### **Tipo de Investigación**

Esta investigación está enmarcada bajo la modalidad del Proyecto Factible por cuanto a través del desarrollo se proponen alternativas y soluciones a la problemática planteada en el L.B “Aristides Bastidas”. El Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (2006), lo define como:

“... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades” (p.16)

## **Diseño de la Investigación**

Según Claret (2005), “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” el presente estudio se apoya en una investigación de campo ya que de acuerdo con Palella y Martins (2006) “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 97). Con la investigación de campo se logró determinar la influencia que tiene la comunicación en las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B. “Aristides Bastidas”

## **Población y Muestra**

### **Población**

Hernández, Fernández y Baptista (2007) la definen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.158). Para Hurtado (2007) la población es “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarca dentro de los criterios de inclusión”. (p.140).

En razón a lo señalado, la población de la presente investigación está conformada por un (01) Director, una (01) Subdirectora Académica y una (01) Administrativa, una (01) Coordinadora de Proyecto , una (01) Coordinadora de Control de Estudios y una (01) de Evaluación, cinco (05) Coordinadoras Pedagógicas, un (01) Coordinador PAE, una (01) Coordinadora de Cultura, dos (02) orientadoras y cuarenta y un (41) Docentes haciendo un total de cincuenta y seis (56) sujetos pertenecientes al L. B. “Aristides Bastidas”

## **Muestra**

La muestra de este estudio se seleccionó tomando en consideración lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2007) quienes expresan que “la muestra, es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.159). Igualmente para el desarrollo de este estudio se empleó una muestra estratificada que consiste, según Hurtado (2007) “en fragmentar la población en subgrupos con integrantes parecidos entre sí en cuanto a una o varias características particulares” (p.144).

En relación a lo anterior, la muestra estratificada para el presente estudio se seleccionó de la siguiente manera: 100 % de la alta gerencia, ya que es un estrato pequeño conformado por tres (3) individuos; 50% de la gerencia media, seleccionados al azar, es decir, seis (6) coordinadores; así mismo, se escogió al azar 30% de la gerencia de primera línea, es decir, doce (12) docentes de aula.

Por lo tanto, la muestra quedó conformada por 23 individuos pertenecientes al L. B. “Aristides Bastidas”

## **Técnica de Recolección de la Información**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información. En este sentido, Ramírez (2006) expresa que “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.137). Del mismo modo, Arias (2006) señala que “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Por tal motivo, dentro del L.B “Aristides Bastidas” la

recolección de datos se llevó a cabo para recabar la información inherente a la presente investigación.

Aunado a esto, Hurtado (2007) resalta que “los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué” (p.153). Por tal razón, como técnica de recolección de datos, se aplicó una encuesta, que consistió en una investigación sobre la muestra seleccionada para obtener el análisis estadístico, así mismo permitió recabar la información a través de un instrumento tipo cuestionario auto administrativo denominado por Arias (2006) como “la modalidad de encuesta de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p 74); dicho cuestionario debe ser llenado por el encuestado sin la intervención del encuestador. En este caso el cuestionario aplicado en el presente estudio está compuesto por 28 ítems y tres opciones de respuestas: siempre, algunas veces, nunca.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

En relación con la validez del instrumento, Claret (2005) establece que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 23). La validez de un instrumento está vinculada con la problemática detectada en el plantel, así como los objetivos de la investigación, las variables y los indicadores establecidos.

Por tal motivo, para determinar la validez del instrumento a utilizar en este estudio, se sometió al juicio de expertos, en la que 3 personas conocedoras del tópico, realizaron una revisión cuidadosa, considerando la redacción, la

pertinencia, precisión con los ítems, así como la correspondencia con los objetivos y las variables.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento según Claret (2005), “significa o puede interpretarse como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.24). Para determinar la confiabilidad, se empleó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, este coeficiente es recomendado cuando el instrumento es policotómico. Es de hacer notar que el nivel teórico del coeficiente de Cronbach, citado por Pérez (2009) se considerará de acuerdo a la siguiente escala:

<b>NIVELES TEÓRICOS DEL COEFICIENTE DE CRONBACH</b>	
<b>Valores</b>	<b>Criterios</b>
Menos de 0.20	Ligera
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.70	Moderada
0.71 – 0.90	Alta
0.91 – 1	Muy Alta

Pérez (2009) (p.77)

Cabe resaltar que para determinar si el instrumento es confiable, la aceptación de la confiabilidad del instrumentos debe estar en un rango establecido en la estadística entre 0,50-1.

En este sentido, los resultados se obtuvieron de la aplicación de la siguiente fórmula:



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

$$\infty = \left[ \frac{28}{28-1} \right] - \left[ 1 - \frac{0,186}{12,94} \right]$$

$$\infty = \mathbf{0,90}$$

$\infty$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems del instrumento

1 = Constante

$S_i$  = Varianza de los ítems

$ST_2$  = Varianza total del instrumento.

El coeficiente de confiabilidad aplicado fue de 0,90. Este resultado está en el rango establecido en la estadística entre 0,71- 0,90; por lo tanto, el criterio de la confiabilidad de Cronbach es alta.

### **Análisis y Organización de la Información**

Hernández, Fernández y Baptista, (2007) plantean que “la recolección de los datos mediante cuestionarios, entrevistas, escalas de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios/métodos) deben analizarse para responder a las preguntas de investigación y probar o disprobar hipótesis (si es que éstas se establecieron)” (p.252). El análisis de los datos se realizó después de aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada en el presente estudio. Para ello, se empleó y se evaluó la confiabilidad y validez logradas a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, así mismo, se realizaron los análisis estadísticos para representarlos en tablas y gráficos.

## **CAPÍTULO IV**

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

Después de haber aplicado el instrumento tipo cuestionario compuesto por 28 ítems a los docentes que conformaron la muestra de estudio en el L.B. “Aristides Bastidas” se determinó la frecuencia y el porcentaje, además se procedió a tabular, igualmente se elaboró gráficos estadísticos realizados en función de las variables estudiadas; para ello, se tomaron en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a estas variables, fundamentadas en el cuadro de operacionalización, con el fin de diagnosticar las debilidades y fortalezas del proceso comunicacional y las relaciones interpersonales en L.B “Aristides Bastidas”.

Seguidamente se realizó la interpretación de la información destacando de forma descriptiva los porcentajes y frecuencias de mayor significación emitidas por la muestra de estudio; dicha información se relacionó con el basamento teórico que sirvió de soporte para esta investigación, esta relación se hizo en función de las semejanzas o discrepancias entre la información recopilada y el marco teórico presentado.

En este sentido, la información suministrada en los análisis permitió dar respuesta al objetivo planteado en esta investigación el cual consistió en diseñar un plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales en la institución en estudio, así mismo, en este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones para mejorar la situación problemática planteada.

**TABLA N° 1**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Tipos de Comunicación

**Indicador:** Hacia abajo - Hacia arriba.

**SubIndicadores:** Fluye del nivel superior al inferior (ítem N° 1);

Retroalimentación (ítem N° 2).

**Ítems:**

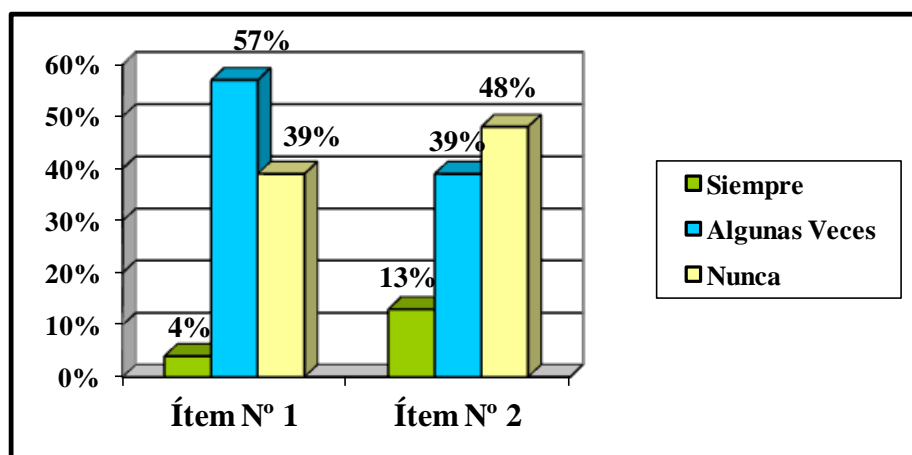
Considera usted que:

1. La comunicación fluye adecuadamente y con rapidez del nivel superior al nivel inferior.
2. Recibe retroalimentación de la información suministrada en el plantel.

Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
1	1	4%	13	57%	9	39%
2	3	13%	9	39%	11	48%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 1**



## **Interpretación**

### **Tabla N°1**

Según la variable comunicación, en su dimensión tipos de comunicación, indicador comunicación hacia abajo, subindicador fluye del nivel superior al inferior, a partir de las respuestas expresadas por los docentes del L.B “Aristides Bastidas” en el ítem N°1, 57% manifestó que algunas veces la comunicación fluye adecuadamente del nivel superior al nivel inferior, por el contrario 39% respondió nunca y 4% siempre. Dicho resultado pone de manifiesto que el tipo de comunicación empleada por la alta gerencia con sus docentes no es constante, generando esto barreras comunicacionales dentro de la organización y en la mayoría de los casos interfiere en el desempeño laboral de los docentes. Al respecto, Robbins y Judge (2009) manifiestan que la comunicación hacia abajo la utilizan gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, proveer retroalimentación acerca del desempeño, entre otros. Por tal motivo, todo gerente educativo debe convertir la comunicación en una herramienta estratégica clave para motivar a su equipo humano e inculcarles una verdadera cultura y así potenciar el sentimiento de pertenencia de todos sus miembros.

Con relación al ítem N°2 de esta misma variable y dimensión, indicador comunicación hacia arriba, subindicador retroalimentación, 48% de los docentes expresaron que nunca reciben retroalimentación de la información suministrada en el plantel, mientras que 39% respondió algunas veces y 13% siempre, lo cual refleja que la comunicación dentro de la institución es unidireccional convirtiendo a los docentes en sujetos pasivos. Cabe recordar que la retroalimentación es una respuesta comunicada a los mensajes enviados dentro de cualquier organización ya que, mantiene informado al gerente acerca de la comprensión o no de la información. En relación a esto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 58 expresa que toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial así como a la réplica y rectificación...” Por tal razón, dentro del L.B “Aristides Bastidas” es

necesario mantener constante retroalimentación de los mensajes e informaciones entre sus miembros, porque hace que el recurso humano se sienta a gusto al estar informado y sienten que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta, además de ello, se identifican con su misión, visión y valores.

Aunado a esto, la comunicación hacia abajo planteada por Robbins y Judge (2009) permite que los gerentes estén informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, así mismo, pueden recurrir a este tipo de comunicación para tener ideas de cómo mejorar las cosas dentro de la organización, brindando así un clima organizacional agradable donde todos sus miembros se sientan identificados con la misma y den lo mejor de sí en el cumplimiento de sus funciones.

**TABLA N° 2**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Tipos de Comunicación

**Indicador:** Lateral - Informal- Interpersonal

**SubIndicadores:** Intercambio de Mensajes entre los miembros de un mismo nivel (ítem N° 3); Rumor (ítem N° 4); Comunicación Cara a Cara (ítem N° 5).

**Ítems:**

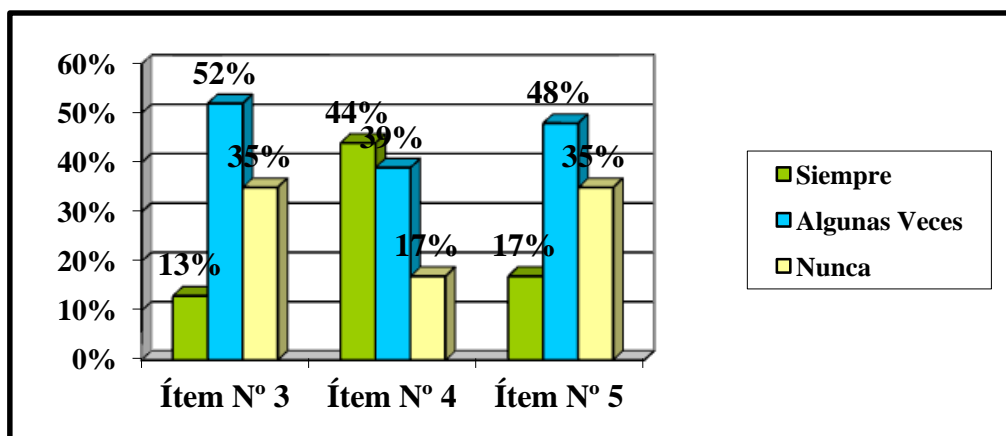
Considera usted que:

3. Los miembros de un mismo nivel intercambian mensajes con fluidez.
4. Las informaciones se dan a conocer a través del rumor dentro del plantel.
5. Mantiene constante comunicación cara a cara con sus colegas.

Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
3	3	13%	12	52%	8	35%
4	10	44%	9	39%	4	17%
5	4	17%	11	48%	8	35%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 2**



## **Interpretación**

### **Tabla N°2**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes, el ítem N°3, relacionado con la variable comunicación, en la dimensión tipos de comunicación, indicador comunicación lateral, subindicador intercambio de mensajes entre los miembros de un mismo nivel; se encontró que, 52% de los docentes consideran que algunas veces los miembros de un mismo nivel intercambian mensajes con fluidez, por otro lado, 35% expresó nunca, mientras 13% que siempre se intercambian mensajes de una manera fluida. Este resultado refleja que los docentes del L.B “Arístides Bastidas” no se comunican, ni intercambian informaciones entre sí, reduciendo ésto la interrelación entre los mismos. Este análisis concuerda con la investigación de Noriega (2006) en la que los resultados permitieron concluir que dentro de la institución estudiada, los docentes hacen uso inadecuado del proceso comunicacional y esto impedía el cumplimiento de sus funciones. Por tal razón resulta indispensable el desarrollo de estrategias que favorezcan la comunicación lateral dentro del L.B “Arístides Bastidas” ya que ésta permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades, así como también favorece la interacción de las personas y desarrolla el trabajo en equipo.

Por su parte, el ítem N° 4, de la variable y dimensión ya mencionada, indicador comunicación informal, subindicador rumor, demostró que 44% de los docentes encuestados manifestaron que dentro de la institución, las informaciones siempre se dan a conocer a través del rumor, así mismo 39% respondió que algunas veces reciben informaciones y comunicaciones a través de esta red de comunicación informal y 17% expresó que nunca se emplea el rumor dentro de la institución. Estos resultados evidencian que la comunicación informal es la utilizada en la mayoría de los casos, dentro del L.B “Arístides Bastidas”. Este tipo de comunicación produce retardos en las decisiones, reduce la productividad y la satisfacción laboral. Por tal motivo, resulta imperioso desplegar destrezas que

motiven y establezcan una línea de comunicación eficaz entre los miembros y así generar cambios positivos.

En cuanto al ítem N° 5, los docentes encuestados manifestaron en un 48 % que algunas veces mantiene constante comunicación cara a cara con sus colegas, en cambio, 35% respondió que nunca se comunica con los demás docentes y un 17 por ciento expresó que siempre lo hace. El presente resultado demuestra que la mayoría de los docentes de la institución, aún sabiendo, que el ser humano por naturaleza, necesita comunicarse continuamente con sus semejantes, no lo hacen, por ello, dentro de cualquier organización escolar, la comunicación; entre los miembros que la integran, es esencial para el logro de las metas institucionales. En este sentido, el análisis de datos obtenidos a través del ítem N°5 está estrechamente vinculado con lo expuesto en la Ley del Trabajo (1998), Título VII, Derecho Colectivo del Trabajo, Capítulo I, Disposiciones Fundamentales, en su Artículo 396 “Se favorecerán armónicas relaciones colectivas entre trabajadores y patronos para la mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo. Con relación a ello, el gerente educativo debe emplear y sobretodo fomentar una comunicación directa, sincera, cara a cara con sus semejantes. Esta forma de interacción permite ver a la persona y observar sus reacciones además, proporciona una retroalimentación más auténtica e inmediata así mismo, permite desarrollar las relaciones humanas y mantiene relaciones interpersonales sanas.



**TABLA N° 3**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Barrera Comunicacional

**Indicador:** Semántica - Credibilidad del Emisor.

**SubIndicadores:** Interpretaciones Diversas (ítem N° 6);

Confianza y fe hacia el emisor (ítem N° 7 y 8).

**Ítems:**

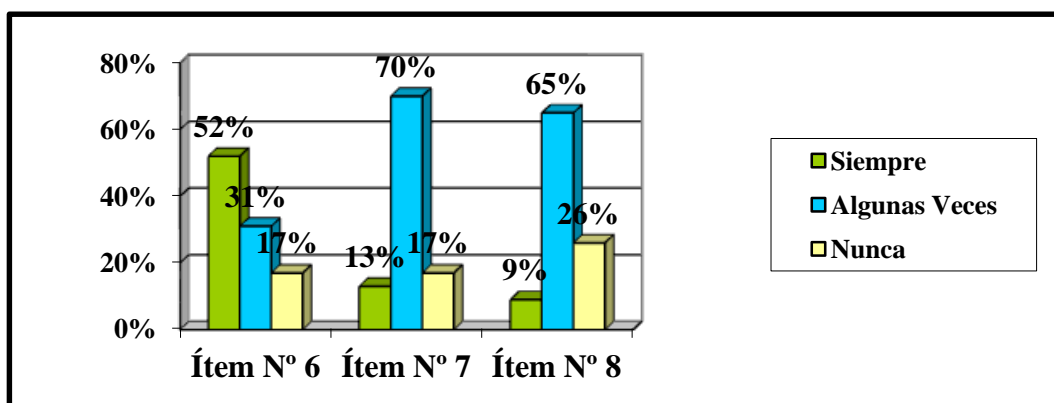
Considera usted que:

6. Los mensajes e informaciones recibidas en el plantel tienen diversas interpretaciones por no estar claras.
7. Los mensajes e información remitida por la gerencia alta y media es veraz.
8. La información suministrada por sus colegas compañeros de trabajo es confiable.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
6	12	52%	7	31%	4	17%
7	3	13%	16	70%	4	17%
8	2	9%	15	65%	6	26%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 3**



### **Interpretación Tabla N°3**

Continuando con la variable comunicación, dimensión barrera comunicacional, indicador semántica, subindicador interpretaciones diversas, el ítem N°6 arrojó que 52% de los docentes encuestados manifestaron que siempre los mensajes e informaciones emanadas dentro del plantel tienen diversas interpretaciones por no estar claras, así mismo 31% expresó algunas veces y 4% nunca. Es importante señalar que dentro de la institución en estudio no se unifican criterios a la hora de tomar decisiones que permitan solucionar conflictos o alcanzar algún objetivo planteado, tal situación genera un clima de incertidumbre e inseguridad entre los miembros de la organización escolar. En algunos casos la comunicación resulta ineficaz porque se emplean términos o ideas inapropiadas, difíciles de entender y la interpretación del mensaje resulta variada para cada interlocutor.

Por otro lado, el indicador credibilidad del emisor, subindicador confianza y fe hacia el emisor, de la misma variable y dimensión mencionada, el ítem N° 7 reveló que un significativo 70% de los docentes encuestados respondieron que algunas veces es veraz la información recibida por la gerencia alta y media, mientras que 17% manifestó que nunca es veraz y 13% siempre. Esta información expresa que la mayoría de los docentes siente que la información emitida en la institución no es veraz. Tal situación va en contra a lo expuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se establece que toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial. Con relación a lo anterior se puede afirmar que la falta de credibilidad que impera en el L.B “Arístides Bastidas”, genera incertidumbre a la hora de cumplir o no las funciones, llegando a provocar conflicto laboral y por ende deterioro en las relaciones interpersonales entre los docentes.

En cuanto al ítem N° 8, 65% de la muestra seleccionada algunas veces cree que la información suministrada por sus colegas compañeros de trabajo es confiable, por el contrario 26% respondió nunca y 9% siempre. El análisis de este ítem puso en evidencia la inseguridad y escasa fiabilidad de las informaciones y mensajes emanados tanto en la gerencia alta, como en la gerencia media, ello se debe a que son pocos creíbles e incomprensibles, ya que su contenido no está al alcance de los miembros que integran la institución objeto de estudio. Este resultado contradice notablemente lo expuesto por Robbins y Judge (2009) donde expone que la comunicación hacia arriba la utilizan los gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, entre otras. Es importante mencionar que dentro del L.B “Aristides Bastidas” la credibilidad y confianza que se tiene acerca de una información o mensaje puede ser puesta en duda dependiendo de la fuente que la emita. Por tal motivo, dentro de la misma, el director debe generar un clima de confianza, basado en factores subjetivos donde influya el carisma y el dinamismo que permita el fomento de las buenas interacciones entre los docentes y sus superiores y viceversa.

**TABLA N° 4**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Barrera Comunicacional

**Indicador:** Filtrado - Juicios de valor

**SubIndicadores:** Evasión de información negativa (ítem N° 9);

Opiniones a priori (ítem N° 10).

**Ítems:**

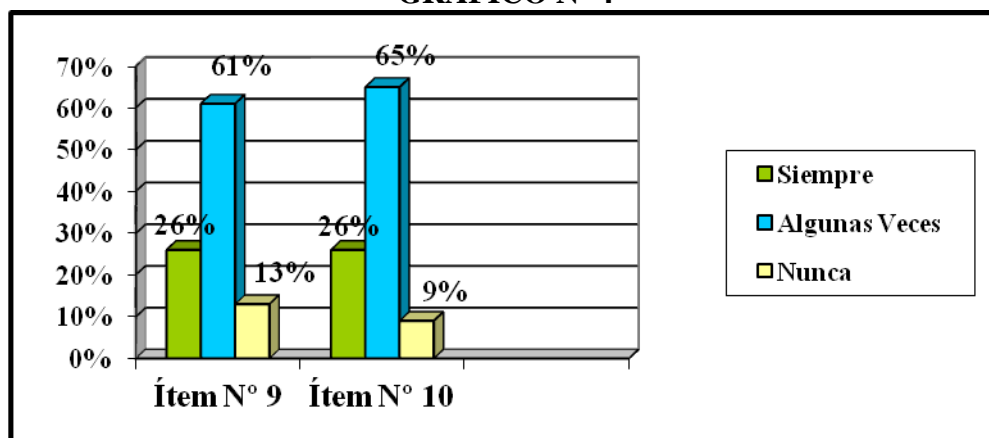
Considera usted que:

9. Los docentes ocultan informaciones negativas para evitar ser sancionados o amonestados.
10. En la institución se formulan opiniones a priori de las informaciones que se emiten.

Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
9	6	26%	14	61%	3	13%
10	6	26%	15	65%	2	9%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 4**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 4**

Con relación al indicador filtrado, subindicador evasión de información negativa de la misma variable y dimensión mencionada en el análisis anterior, 61% de los docentes encuetados expresaron que, algunas veces ocultan informaciones negativas para evitar ser sancionados o amonestados, 26% manifestó siempre y 13% nunca lo hace. El análisis de estos resultados permitió conocer que los docentes, la mayoría de las veces encubren cierta información por temor a represalias o sanciones ésto repercute en la motivación de los miembros de la organización y por ende, en su comportamiento dentro de la institución, afectando ello la productividad, satisfacción, rotación y adaptación. Al respecto Robbins y Judge (2009) señalan que el filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Dentro de la institución en estudio, los docentes emplean esta barrera comunicacional con la finalidad de distorsionar o evadir informaciones o mensajes que puedan afectarlos, todo esto se debe a la falta de consenso a la hora de tomar decisiones y al estilo de comunicación adoptados en la gerencia alta y media.

Con respecto al ítem N° 10, indicador juicios de valor, subindicador opiniones a priori; 65% de los docentes expresaron que, algunas veces en la institución emiten opiniones a priori, a partir de las informaciones recibidas, mientras 26% respondió siempre y 9% nunca, esto quiere decir que la información suministrada dentro de la misma, está condicionada por el sistema de valores asumido por quien la emita, estos juicios están relacionados con los gustos, preferencias, e ideologías que tengan los docentes. Los resultados, obtenidos a partir de este análisis, transgreden la Ley del Trabajo (1998) , capítulo IV, artículo 236, que se relaciona con las medidas o acciones tomadas por el gerente para garantizar un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio ya que, en la mayoría de los casos puede reducir o erradicar el compromiso, la motivación, sentido de pertenencia e identidad que tengan los miembros de la

organización afectando de manera significativa la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales armoniosas y el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas.

**TABLA N° 5**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Barrera Comunicacional

**Indicador:** Sobrecarga de información - Emociones

**SubIndicadores:** Excesiva información (ítem N° 11);

Influencia de las emociones (ítem N° 12).

**Ítems:**

Considera usted que:

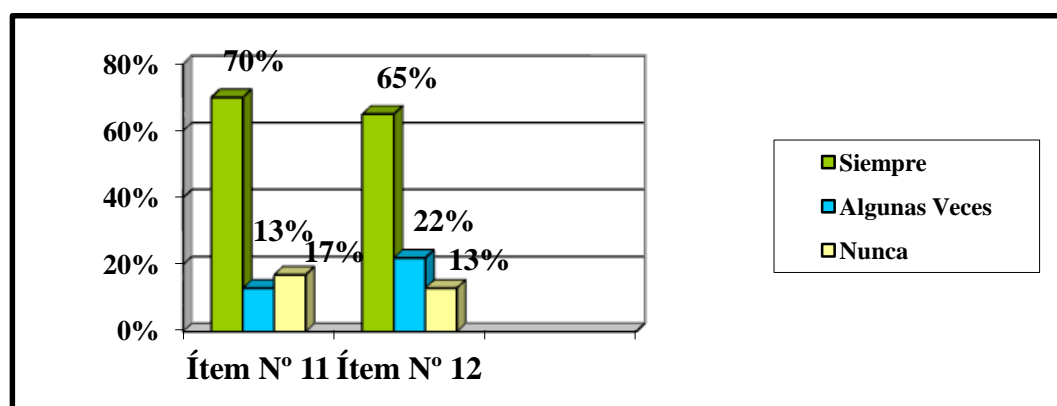
11. En el plantel fluye excesiva información y ésta interviene o afecta el cumplimiento de sus funciones.

12. El estado de ánimo de los docentes influye en la manera de entender los mensajes e informaciones recibidas en el plantel.

Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
11	16	70%	3	13%	4	17%
12	15	65%	5	22%	3	13%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 5**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 5**

Continuando con la variable comunicación, dimensión barrera comunicacional, indicador sobrecarga de información, subIndicador excesiva información, el ítem N°11 permitió conocer que 70% de los docentes expresaron que siempre se ve afectado el cumplimiento de sus funciones dentro el plantel por la excesiva información proporcionada, en contraposición 13% indicó que algunas veces influye y otro 17% expresó nunca. Este resultado permite constatar la relevancia de la comunicación dentro de la institución planteada por Robbins y Coulter (2005) pues no se limita sólo a la transferencia de información sino a la comprensión de significados. Los directivos y coordinadores del L.B “Aristides Bastidas” para dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos en su organización deben seguir una serie de estrategias, destrezas, técnicas y actividades desarrolladas por los docentes en conjunto con los estudiantes, la excesiva información suministrada para el logro de las mismas interfiere en la comprensión e interpretación del mensaje interfiriendo esto en el desempeño de sus funciones ya que los docentes dejan de cumplir algunas para cumplir otras.

En cuanto al ítem N°12 de la misma variable y dimensión, indicador emociones, subIndicador influencia de las emociones, 65% de los docentes expresó que el estado de ánimo de los mismos siempre influye en la manera de percibir los mensajes e informaciones recibidas en el plantel, en cambio 22% manifestó que algunas veces interviene en su interpretación, mientras 13% opinó que nunca interfiere en la comprensión de los mensajes. Con relación a la situación descrita en la institución, cabe resaltar que la ley del trabajo (1998) enuncia en el título IV, artículo 185 “El trabajo deberá prestarse en condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal”. Por tal motivo dentro de la institución en estudio el gerente debe proporcionar a todos los miembros de la organización un ambiente laboral agradable donde la comunicación sea una herramienta clave.



**TABLA N° 6**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Estilo de comunicación

**Indicador:** Agresivo - Pasivo.

**SubIndicadores:** Intimidación, imposición (ítem N° 13);

Incapacidad para expresar abiertamente opiniones (ítem N° 14).

**Ítems:**

Considera usted que:

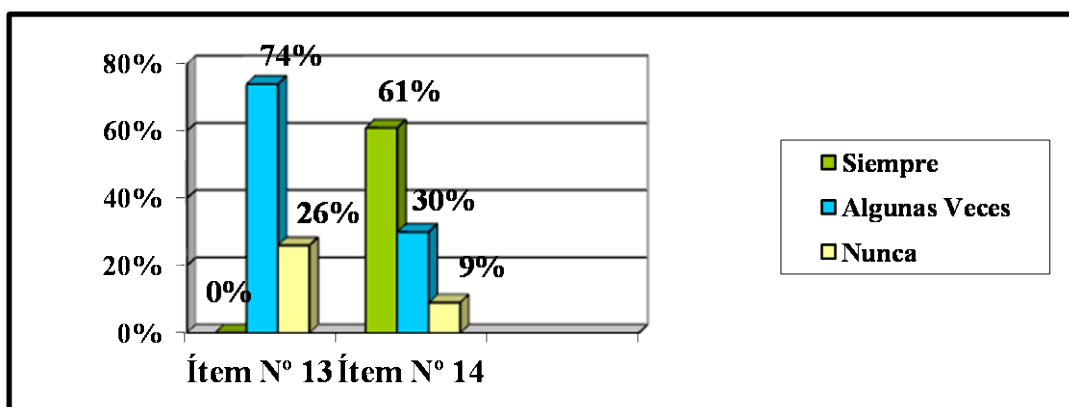
13. Siente intimidación o imposición al recibir información o mensajes por parte de sus superiores.

14. Existe incapacidad para expresar abiertamente sus opiniones dentro del plantel.

Ítem	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
13	0	0%	17	74%	6	26%
14	14	61%	7	30%	2	9%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 6**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 6**

Con respecto al ítem N°13, dimensión estilo de comunicación, variable comunicación, indicador agresivo, subindicador intimidación o imposición; se pudo evidenciar, que un significativo 74% de los docentes encuestados, algunas veces siente intimidación o imposición al recibir información o mensajes por parte de sus superiores, por el contrario 26% señaló que nunca es intimidado y ningún docente expresó sentir imposición al recibir informaciones y notificaciones en el plantel. Este alarmante resultado, demuestra una vez más los problemas de comunicación existentes en el L.B “Aristides Batidas” que afectan de manera considerable las relaciones interpersonales y por ende, la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

Así mismo, el ítem N°14, de la misma variable y dimensión, indicador pasivo, subindicador incapacidad para expresar abiertamente opiniones; puso en evidencia que 61% de los entrevistados le resulta imposible expresar sus apreciaciones, impresiones, criterios y valoraciones acerca de un determinado tema o problema, mientras que, 30% respondió algunas veces y 9% nunca. Este resultado demuestra que el estilo de comunicación pasivo es el que, en la mayoría de los casos, emplean los docentes que laboran en la institución en estudio, este estilo según Robbins y Coulter (2005), se caracteriza por la falta de confianza, puesto que, es propio de aquellas personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados, incomprendidos o temen ofender a los demás. En algunos casos los gerentes educativos adoptan este estilo de comunicación para evitar conflictos con sus subordinados, transformándose esto en una incongruencia de lo que dice y lo que hace así como también la falta de unificación de criterios a la hora de tomar decisiones o medidas a seguir ante cualquier situación que se pueda presentar en la organización. Tal situación se puso en evidencia en el L.B “Aristides Batidas” al realizar el análisis de los ítems 13 y 14 ya que se apreciaron discrepancias en los resultados obtenidos.

En este sentido, el Manual del Docente (1999), plantea en los deberes y derechos del docente, el mantenimiento y fomento de un adecuado ambiente de relaciones humanas para lograr un rendimiento efectivo. Con relación a ello, el directivo del plantel debe promover un ambiente de trabajo propicio basado en relaciones e interacciones positivas entre sus semejantes, fundamentadas en un estilo de comunicación asertiva.

**TABLA N° 7**

**Variable:** Comunicación

**Dimensión:** Estilo de comunicación

**Indicador:** Asertivo

**SubIndicadores:** Tolerancia (ítem N° 15); Comprensión (ítem N° 16);

Respeto (ítem N° 17).

**Ítems:**

Considera usted que:

15. En el plantel existe adecuado nivel de tolerancia para aceptar ideas y opiniones contrarias.

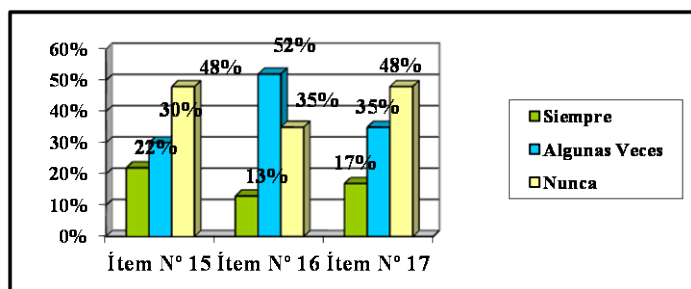
16. Cuando algún docente expresa sus mensajes siente que los demás docentes manifiestan comprensión.

17. Se respetan las ideas y opiniones de los demás docentes aunque no se compartan

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
15	5	22%	7	30%	11	48%
16	3	13%	12	52%	8	35%
17	4	17%	8	35%	11	48%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 7**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 7**

De acuerdo con el indicador asertivo y continuando con la misma variable y dimensión ya mencionada; los resultados del cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Aristides Batidas” permitieron verificar que 48% respondió que nunca ha existido un adecuado nivel de tolerancia para aceptar ideas y opiniones contrarias, del mismo modo, 30% manifestó que algunas veces se toleran las ideas adversas, mientras 22% alegó que siempre sobrellevan las discrepancias de valoraciones, impresiones, discernimientos, entre otros. Este resultado se contrapone el estilo de comunicación asertivo planteado por Robbins y Coulter (2005) basado en la habilidad de expresar las ideas, opiniones, sentimientos y deseos de una manera franca, amable, abierta y directa, pero a la vez está abierta a las opiniones ajenas dándoles la misma importancia que a las propias. Dicha afirmación es contraria a las circunstancias que rodean la organización investigada ya que, en ella, el estilo de comunicación que predomina es el pasivo y en algunos casos o situaciones el agresivo, situación que conlleva a una desmotivación grupal.

El subindicador comprensión reveló que, 52% de la muestra seleccionada para este estudio, algunas veces siente que los docentes manifiestan comprensión cuando alguno de sus compañeros expresa sus mensajes, sin embargo 35% respondió nunca y 13% siempre. Este resultado demostró la escasa habilidad que tienen los docentes L.B “Aristides Batidas” para entender y comprender las divergencias que surgen cuando las personas expresan sus opiniones. Según las afirmaciones de Azuaje (2009), los motivadores materiales – económicos, tales como la aceptación y respeto por parte de las personas y los motivadores sociales - psicológicos, resultan esenciales para la adaptación del individuo en su entorno y a la formación de relaciones interpersonales sanas. Por tal razón, el directivo dentro del plantel, debe motivar a los docentes e incrementar su sentido de pertenencia y así, lograr el ágil desarrollo en las actividades realizadas en la misma,

Por otro lado, el subindicador respeto señaló que, 48% de los docentes nunca respetan las ideas y opiniones de sus compañeros, 35% expuso algunas veces y 17% siempre. Esta interpretación se asemeja a la investigación descriptiva desarrollada por Cermeño (2004) en la Escuela Técnica Comercial Manuel Atanasio Girardot donde los resultados arrojaron que dentro de la misma existen distorsiones en la comunicación que intervienen en el desarrollo armónico y adecuado de las relaciones interpersonales. En este sentido, dentro del L.B “Arístides Batidas” se justifica el desarrollo de un plan de acción que promueva un estilo de comunicación asertivo basado en la tolerancia, comprensión y el desarrollo de relaciones laborales armoniosas y agradables.

**TABLA N° 8**

**Variable:** Relaciones Interpersonales

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Factores higiénicos

**SubIndicadores:** Beneficios laborales (ítem N° 18);

Condiciones de trabajo (ítem N° 19).

**Ítems:**

Considera usted que:

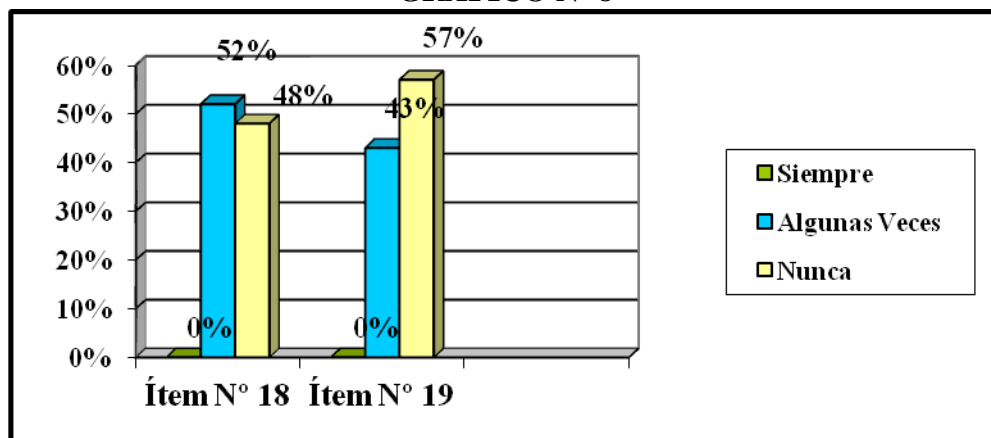
18. Está satisfecho con los beneficios laborales que percibe tales como sueldo, bonos, entre otros.

19. Las condiciones de trabajo (iluminación, espacio físico, ventilación) facilita la comunicación entre los docentes.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
18	0	0%	12	52%	11	48%
19	0	0	10	43%	13	57%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Aristides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 8**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 8**

Como muestra de los resultados obtenidos en esta investigación en correspondencia con la variable relaciones interpersonales, dimensión motivación, indicador factores higiénicos, subIndicador beneficios laborales, a través del ítem N° 18 se obtuvo que 52% de los docentes algunas veces está satisfecho con los beneficios laborales que percibe tales como sueldo, bonos, a diferencia de otro 48% que manifestó nunca estar conforme con los mismos, así mismo 0% respondió siempre. Evidenciando ésto que tanto el sueldo como los beneficios que proporcionado a los docentes son reducidos para el trabajo realizado. Según Azuaje (2008), la teoría de Herzberg, plantea que la carencia de los factores higiénicos, genera insatisfacción laboral, desagrado y desánimo. Se puede observar entonces, que este indicador es medianamente fortalecido y desarrollado en la mayoría de las instituciones educativas públicas ya que, dentro de las mismas no son tomados en cuenta los beneficios y sueldos percibidos como incentivos motivadores.

Al mismo tiempo, el subindicador condiciones de trabajo, demostró que 57% de los entrevistados planteó que las condiciones de trabajo nunca facilitan la comunicación entre los docentes, 43% respondió algunas veces y 0% siempre. Cabe destacar que el L.B “Aristides Batidas” no posee una sede propia, además de ello, no cuentan con un espacio acorde para el desarrollo de las actividades, las instalaciones se encuentran deterioradas y en precarias condiciones. Esta situación genera a todos sus miembros hastío, incomodidad, apatía, resentimiento y en algunos casos enemistad. La situación descrita va en contraposición con lo expuesto en la ley del trabajo (1998) en el título IV, artículo 185 “El trabajo deberá prestarse en condiciones que mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias”, es decir condiciones idóneas para el óptimo desempeño de las funciones docentes y así incrementar el sentido de pertenencia puesto que ello determinará la calidad y la productividad de la labor docente dentro de la institución objeto de estudio.



**TABLA N° 9**

**Variable:** Relaciones Interpersonales

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Factores higiénicos

**SubIndicadores:** Relaciones Laborales (ítems N° 20, 21, 22).

**Ítems:**

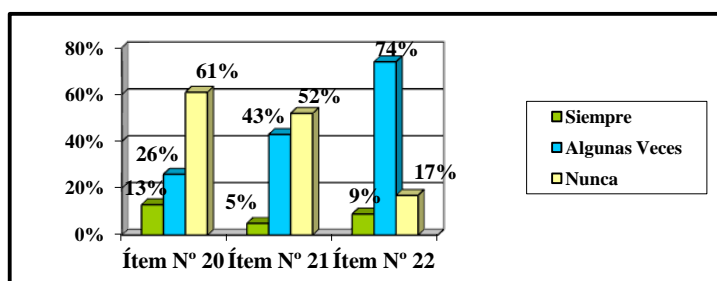
Considera usted que:

- 20. La gerencia del plantel promueve proyectos que fomenten buenas relaciones laborales.
- 21. Las relaciones interpersonales generan confianza y motivación en su ambiente laboral.
- 22. La gerencia fomenta una adecuada comunicación para que las relaciones interpersonales entre los docentes sean armoniosas.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
20	3	13%	6	26%	14	61%
21	1	5%	10	43%	12	52%
22	2	9%	17	74%	4	17%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 9**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 9**

Continuando con la variable, dimensión e indicador, descritos en el análisis anterior, el subindicador relaciones laborales a través del ítem N° 20, evidenció que 61% de los docentes del L.B “Aristides Batidas” indicó que la gerencia del plantel nunca promueve proyectos que fomenten buenas relaciones laborales, a diferencia de 26% que respondió siempre y 17% siempre. En este sentido, la teoría de Herzberg citada por Azuaje (2008) pone de manifiesto las respuestas internas inherentes al individuo que lo conducen a cumplir con sus funciones de un modo positivo y así estimular su motivación para un mejor desempeño. Por tal razón, el gerente debe emprender dentro de la institución en estudio planes de acción que vivifiquen las relaciones laborales, que le permita entender las actitudes y comportamientos de cada docente y así generar en éstos, alta responsabilidad, motivación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

En lo que respecta al ítem N° 21, subindicador relaciones laborales, 52% de los encuestados mencionaron que las relaciones interpersonales nunca generan confianza y motivación en su ambiente laboral, sin embargo 43% señaló algunas veces, mientras 5% siempre. El análisis de este resultado comprueba el clima de incertidumbre referente a la importancia de las relaciones e interacciones interpersonales entre los docentes y la influencia de estas en la motivación para el mejor desempeño de las funciones. En concordancia con esto, Chiavenato (2004), plantea que las relaciones interpersonales son diferentes en cada organización y ejercen influencia en el comportamiento de sus miembros. De allí que el director del plantel debe mejorar las habilidades comunicativas ya que ellas, repercuten favorablemente en el estado emocional de los docentes además, debe facilitar formas de llegar a acuerdos y compromisos cuando las opiniones y los intereses son opuestos, de esta manera aumentará la confianza el trabajo en equipo y la productividad.

Del mismo modo, el análisis del ítem N° 22 puso en evidencia que, 74% de los entrevistados indicó que algunas veces la gerencia fomenta una adecuada comunicación para que las relaciones interpersonales entre los docentes sean armoniosas, en cambio 17% expresó nunca y 9% siempre. Este resultado concuerda con la investigación realizada por Mendoza (2004) en la escuela básica estatal “María Goretti” donde pudo evidenciar que existen dentro de la misma, problemas de comunicación entre los docentes y mantienen escasas relaciones interpersonales. En consecuencia, dentro de la institución en estudio, es imperiosa la necesidad de la búsqueda de nuevas estrategias que faciliten el proceso comunicacional entre sus miembros para así darle mayor fluidez al desarrollo de buenas relaciones interpersonales basadas en la confianza, el trabajo en equipo, cooperación y compromiso.

**TABLA N° 10**

**Variable:** Relaciones Interpersonales

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Factores higiénicos

**SubIndicadores:** Supervisión (ítem N° 23); Políticas de empresa (ítem N° 24).

**Ítems:**

Considera usted que:

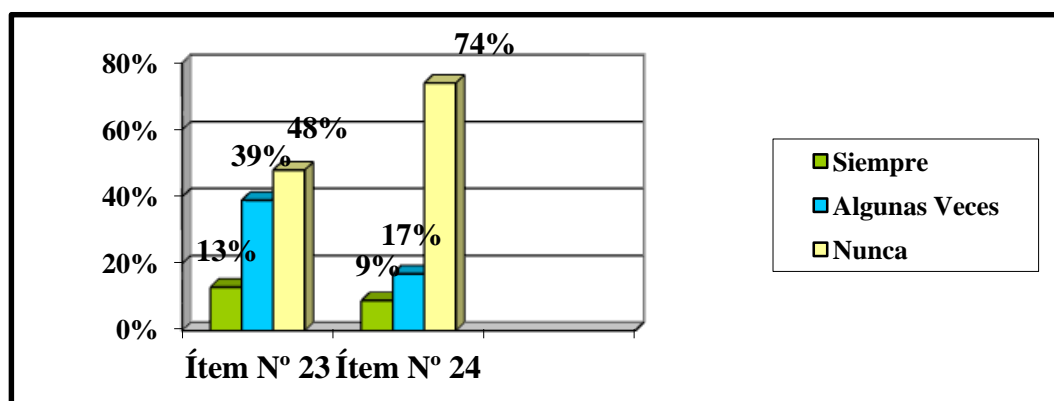
23. La supervisión se emplea para fortalecer el desempeño docente y la comunicación interpersonal.

24. La política de la institución promueve el sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales entre los docentes.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
23	3	13%	9	39%	11	48%
24	2	9%	4	17%	17	74%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Aristides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 10**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 10**

En cuanto al ítem N° 23 en el que se refleja si la supervisión se emplea para fortalecer el desempeño docente y la comunicación interpersonal se obtuvo 48% nunca, 39% algunas veces y 13% siempre. Igualmente en el ítem N° 24 sobre si la política de la institución promueve el sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales entre los docentes los resultados fueron 74% nunca, 17% algunas veces, 9% siempre.

Tal como lo describe Robbins y Judge (2009), la comunicación interpersonal permite el desarrollo de las relaciones humanas y mantienen las relaciones interpersonales entre los miembros que integran una organización. Efectivamente, en las relaciones humanas, a menudo se presentan problemas de comunicación, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes.

Por tal razón, estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder a fin de minimizarlas o mejor aún disiparlas. En consecuencia el gerente educativo debe emplear el control y supervisión de manera tal que el docente no se sienta reprimido, empleando para ello una comunicación asertiva, además debe integrar a todos sus miembros en la realización de metas y logros organizacionales, también debe ofrecerle la oportunidad a que cada integrante realice aportes y sugerencias, al mismo tiempo debe comunicar a los subordinados sus expectativas de logro y el alcance del trabajo al que desea llegar.

De modo que, dentro de la organización en estudio le corresponde al gerente educativo diseñar propuestas dirigidas al fortalecimiento de la comunicación interpersonal que permita la libre expresión de las ideas, conocimientos, percepciones, intuiciones, entre otras.

**TABLA N° 11**

**Variable:** Relaciones Interpersonales

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Factores motivadores

**SubIndicadores:** Promoción, ascenso (ítem N° 25);

Reconocimiento (ítem N° 26);

**Ítems:**

Considera usted que:

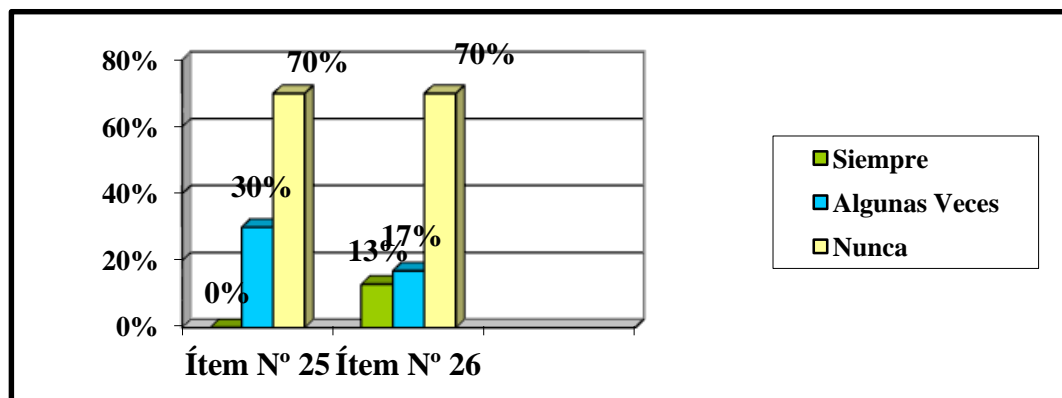
25. La gerencia fomenta ascensos de los docentes para así incrementar su motivación.

26. La gerencia ofrece reconocimiento al logro por el trabajo que realizan los docentes en el plantel.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
25	0	0%	7	30%	16	70%
26	3	13%	4	17%	16	70%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Aristides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 11**



## **Interpretación**

### **Tabla N° 11**

Retomando la variable relaciones interpersonales, dimensión motivación, indicador factores motivadores, subIndicador responsabilidad, se pudo observar a través del ítem N°25 que 70% de los docentes entrevistados, manifestaron que la gerencia del plantel nunca promueve ascensos para incrementar su motivación. Por otro lado, 30% respondió algunas veces y 0% siempre. Al respecto, Azuaje (2008) plantea en su diseño de programas para la motivación un sistema de incentivos positivos como premios, ascensos y compensaciones que fomentan el bienestar y afianzan el compromiso laboral. Es por ello que dentro del L.B “Aristides Batidas” el gerente debe crear un sistema de incentivos tales como reconocimientos, ascensos, nuevos retos y actividades que aumenten la motivación y la participación para con la institución.

De modo similar, los resultados del ítem N°26 referente a si la gerencia ofrece reconocimiento al logro por el trabajo realizado por los docentes en el plantel, permitieron conocer que 70% comentó nunca, 17% algunas veces y 13% siempre. Es importante mencionar que este resultado es muy similar al anterior, ello permite inferir que no es constante la promoción de ascensos, reconocimientos, recompensas u honores a los docentes de la institución que de manera u otra contribuyen al logro de las metas organizacionales, además de ello, en la misma, debe hacerse intensivo el sistema de incentivos, tanto positivos como negativos. En consecuencia, el análisis de estos datos contradice lo expuesto por Azuaje (2008) donde expresa que los medios de motivación empleados por la gerencia deben partir de las necesidades humanas, tales como prestigio, aceptación social, premios; entre otras, ya que permiten que los integrantes del plantel aprecien y valoren sus funciones dentro de la organización contribuyendo ésto a su realización como persona y por consiguiente se sientan identificados con la misma, induciéndolos al logro de las metas organizacionales.

**TABLA N° 12**

**Variable:** Relaciones Interpersonales

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Factores motivadores

**SubIndicadores:** Responsabilidad (ítems N° 27,28).

**Ítems:**

Considera usted que:

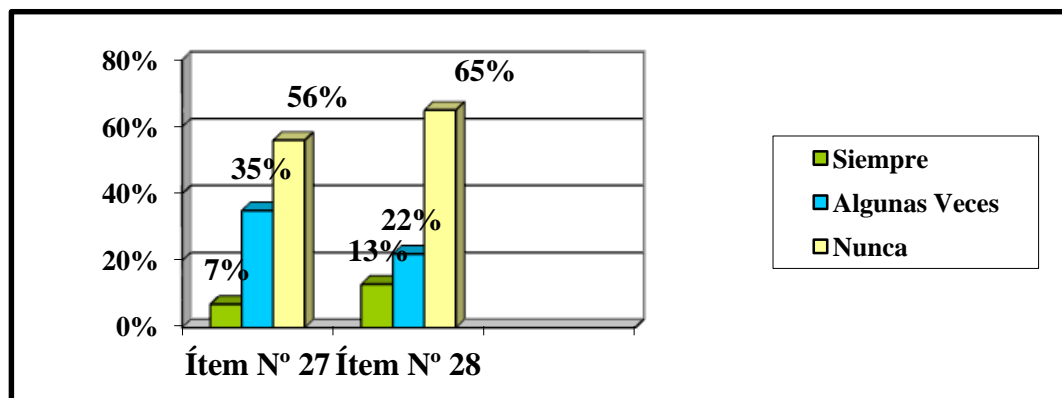
27. Dentro del plantel, la gerencia constantemente proporciona nuevos retos a los docentes para incrementar el sentido de responsabilidad.

28. El incumplimiento de las funciones de los docentes afecta la comunicación y las relaciones interpersonales entre los mismos.

Ítems	Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%
27	0	0%	8	35%	15	65%
28	3	13%	5	22%	15	65%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del L.B “Arístides Bastidas” Codnicht (2011)

**GRÁFICO N° 12**





## **Interpretación**

### **Tabla N° 12**

Para finalizar los factores motivadores, el ítem N° 27 arrojó que 65% de la muestra seleccionada expresó que dentro del plantel, la gerencia nunca proporciona nuevos retos a los docentes para incrementar el sentido de responsabilidad, mientras 35% respondió algunas veces y 0% siempre, esto pone en evidencia que la gerencia de la institución en estudio no emplea técnicas y estrategias que motiven e impulsen el desempeño de las funciones de los docentes que allí laboran. En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el artículo 103 que se estimulará la actualización y la participación, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con los intereses de los individuos. Tal situación, demuestra la necesidad del despliegue de estrategias gerenciales que promuevan la participación de sus miembros, así como el diseño de un plan de acción que fortalezca la comunicación y las relaciones interpersonales dentro del L.B “Arístides Batidas”

Por otro lado, los datos conseguidos mediante el ítem N°28, subindicador responsabilidad, 65% de los encuestados declaró que el incumplimiento de las funciones de los docentes afecta la comunicación y las relaciones interpersonales entre los mismos, por otro lado, 22% contestó algunas veces y 13% siempre. Al interpretar el resultado de este ítem se evidencia que en la institución en estudio hay escasas relaciones interpersonales entre sus miembros y ello se debe a la carencia de autoridad ejercida por algunos de los miembros del personal directivo y coordinadores donde no se le aplican sanciones o medidas correctivas a los docentes que incumplen sus funciones en ciertos casos por algún tipo de afinidad o preferencia, situación que afecta en gran medida el proceso comunicacional dentro de la misma. Con relación a esto, Azuaje (2008) expresa que el gerente debe hacer uso de la autoridad en el caso de que alguno de sus subordinados no cumpla o no acate las normas,

convenios o reglamentos establecidos en la organización ya que, estas situaciones acarrear situaciones negativas en el personal tales como desmotivación, desinterés, desánimo, descontrol y esto afectada el logro y alcance de las metas organizacionales.

De esta manera, se puede comprobar que la gerencia del L.B “Aristides Bastidas” presenta debilidades en cuanto al despliegue de métodos, planes y procedimientos que influyan de manera positiva en el comportamiento de sus docentes.



**PLAN DE ACCIÓN  
PARA FORTALECER EL  
PROCESO COMUNICACIONAL**



**Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
ENTRE LOS DOCENTES DEL  
L. B “ARÍSTIDES BASTIDAS”**

**AUTORA: MARYORIS CODNIGHT  
TUTORA: GLADYS CALATAYUD**

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Plan de acción para fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Arístides Bastidas” del Municipio Naguanagua.

#### **Presentación**

El presente plan tiene como propósito fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Arístides Bastidas”, este plan responde a la necesidad presentada en el diagnóstico realizado en la institución en la que se comprobó que la misma manifiesta debilidades en cuanto a la comunicación y las relaciones interpersonales.

#### **Justificación**

Desde la existencia del hombre, la comunicación ha sido por excelencia el principal medio de transmisión de ideas, este intercambio determina las relaciones interpersonales entre los individuos y su comportamiento tanto individual como colectivo, a pesar de esto, con el devenir de los años este proceso se ha deteriorado paulatinamente ya que no se emplean los medios o canales regulares para establecer un proceso de comunicación efectivo.

Indudablemente, el contexto educativo no escapa de esta realidad, este tipo de organizaciones está integrado por seres humanos que tienen sus propias vidas, metas, habilidades y opiniones de modo que su interacción e interrelación

determinará el comportamiento y el desempeño que éstos tengan en la institución donde laboran.

En este sentido, las leyes y fundamentos legales en Venezuela, tales como la Constitución, Ley Orgánica de Educación (2009), entre otras, exponen en sus artículos que todo ser humano debe ejercer sus funciones en un espacio acorde, cónsono con sus necesidades básicas, en un ambiente armónico, donde la unión y el trabajo en equipo y la cooperación sean el eje fundamental que dirija las relaciones interpersonales entre semejantes.

Por tal motivo, el gerente educativo debe desarrollar en su organización estrategias y técnicas que garanticen el máximo desarrollando de su personal a cargo. Por ello, se justifica el diseño de un plan de acción que fortalezca las relaciones interpersonales y la comunicación puesto que generará cambios positivos a sus miembros ya que este plan contempla un conjunto de talleres y acciones que les permitirán establecer relaciones empáticas capaces de resolver y afrontar conflictos, así mismo potenciará un ambiente de trabajo de bienestar organizacional y al mismo tiempo personal.

### **Bases Legales**

El plan de acción que se presenta está fundamentado en el Marco Teórico expuesto en el Capítulo II de este trabajo de investigación donde se analizaron los diferentes elementos que interfieren en el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales.

Desde el punto de vista jurídico tiene su fundamento en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) específicamente en el Título III; de los Derechos Humanos y Garantías, Capítulo I, Disposiciones Generales, la cual establece en su artículo 20 que toda persona tiene derecho al libre

desenvolvimiento de su personalidad, de igual modo el artículo 21 expone que no se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, credo o condición social.

Los artículos mencionados, expresan es un derecho humano el que todo individuo tenga el pleno desarrollo de su personalidad tales como sentimientos, emociones, pensamientos, actitudes entre otras sin ningún tipo de discriminación o coerción, es decir que puede expresarse abiertamente en cualquier contexto en el que se encuentre.

Por su parte, la Ley del Trabajo, plantea en su capítulo IV, De la Higiene y Seguridad en el Trabajo, artículo 236:

“El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

En relación a ello, el Manual del Docente (1999), enuncia que en los deberes y derechos del Docente concibe a mantener y fomentar un adecuado ambiente de relaciones humanas propia, para lograr un rendimiento efectivo, por esto un director gerente debe propiciar el desarrollo de actividades positivas dentro y fuera de la institución.

Es evidente entonces que dentro de cualquier organización el gerente para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales debe propiciar las condiciones humanamente adecuadas para el pleno desarrollo de los individuos que forman parte de ella.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se fundamenta una vez más la difusión y aplicación de un plan de acción que fortalezca la comunicación y las relaciones interpersonales entre los docentes del L.B. “Arístides Bastidas”.

## MATRIZ FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presencia de algunos docentes preparados, calificados, dispuestos y comprometidos a contribuir con el logro del bienestar de la institución.</li> <li>-Formación, especialización y actualización profesional de algunos docentes.</li> <li>-Presencia de P.E.I.C y P.A</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de programas, planes y proyectos, para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.</li> <li>-Relaciones Interinstitucionales: U.C, UNEFA, CUAM.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Carencia de sede propia.</li> <li>-Inconsistencia pedagógica y de autoridad por parte de la gerencia.</li> <li>-Escasa comunicación entre los docentes.</li> <li>-Escaso sentido de pertenencia y compromiso de los docentes.</li> <li>-Presencia de relaciones interpersonales basadas en la desconfianza.</li> <li>-Carencia de incentivos o motivación al personal docente.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Carencia de compromiso de Organismos Oficiales.</li> <li>-Carencia de valores como la solidaridad, amor, responsabilidad, honestidad, respeto, tolerancia, etc.</li> </ul>

**Fuente:** Diagnóstico, Codnicht 2011.

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **Objetivo General**

Fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Arístides Bastidas” del Municipio Naguanagua.

### **Objetivos Específicos**

- Sensibilizar a los docentes del plantel en cuanto a la necesidad del desarrollo de un plan de acción para fortalecer las relaciones interpersonales.
- Identificar las barreras de comunicación que afectan las relaciones interpersonales.
- Fomentar la comunicación asertiva donde la retroalimentación tenga un papel preponderante dentro de la institución.
- Impulsar, entre los docentes, relaciones interpersonales sanas en un ambiente laboral agradable, estimulando así la fluidez en la comunicación, la cooperación, unión y trabajo en equipo.
- Motivar a los docentes a través de la implementación de un sistema de incentivos positivos con la finalidad de reconocer el logro de cada uno.



## **DESARROLLO DEL PROGRAMA**

La siguiente propuesta se desarrollará en sesiones de trabajo a través de situaciones comunicativas estructuradas como lo son el Simposio y el Taller, en donde, expertos en relaciones humanas y comunicación en organizaciones específicamente, en instituciones educativas, darán a conocer la importancia de estos tópicos para el óptimo desempeño de los miembros que la integran. Esta propuesta está dirigida a los docentes que laboran en el L.B “Aristides Bastidas”, cada uno de los planes contiene una dinámica de inicio y una de cierre, con la finalidad de motivar e integrar a los docente, fortaleciendo así el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales para que, de esta manera, se promueva la interacción y el empleo de una la comunicación asertiva que facilite la participación activa de todos los docentes logrando la programación y despliegue de actividades en beneficio de la problemática detectada en el diagnóstico de la investigación realizada.

**Cuadro N° 1**

<b>Simposio: Barreras Comunicacionales</b>			
<b>Duración: 10 Horas</b>			
<b>Objetivo General:</b> Fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Arístides Bastidas”			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias Metodológicas</b>	<b>Recursos</b>
<p>-Definir la comunicación.</p> <p>-Distinguir los tipos de comunicación más empleados en la institución.</p> <p>-Reconocer los estilos de comunicación y su influencia en el comportamiento.</p> <p>-Identificar las barreras de comunicación que afectan las relaciones interpersonales.</p>	<p>-Comunicación Concepto</p> <p>-Tipos: *Hacia abajo *Hacia arriba *Lateral * Informal *Interpersonal</p> <p>-Estilos: *Agresivo. *Pasivo. *Asertivo</p> <p>-Barreras: *Semánticas. *Filtrado. *Credibilidad. *Juicios de valor *Emociones *Sobrecarga de información</p>	<p>-Dinámica de inicio: “Técnica del rumor” -Plenaria.</p> <p>-Exposición y desarrollo del contenido por parte del experto.</p> <p>-Los participantes realizarán intervenciones acerca de la influencia que tienen las barreras comunicacionales en las interacciones con sus semejantes.</p> <p>-El experto con la ayuda de los participantes establecerá la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.</p> <p>-Dinámica de cierre: “Identidad de equipo”</p>	<p><b>Humanos:</b> -Moderador -Experto en Relaciones Humanas y Comunicación</p> <p>-Docentes</p> <p><b>Materiales:</b> -Proyector multimedia. -Láminas de papel bond. -Marcadores</p>

**Fuente:** Codnicht 2011

**Cuadro N° 2**

<b>Taller: Comunicación Asertiva</b>			
<b>Duración: 10 Horas</b>			
<b>Objetivo General:</b> Fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas”			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias Metodológicas</b>	<b>Recursos</b>
<p>-Definir la comunicación asertiva.</p> <p>-Establecer las características de la comunicación asertiva.</p> <p>-Distinguir las técnicas de la comunicación asertiva y su influencia en el fomento de relaciones interpersonales sanas.</p> <p>-Fomentar la comunicación asertiva donde la retroalimentación tenga un papel preponderante dentro de la institución.</p>	<p>-Comunicación Asertiva</p> <p>-Características de la comunicación asertiva</p> <p>- Técnicas de comunicación asertiva.</p> <p>Retroalimentación y comunicación asertiva</p>	<p>-Dinámica de inicio: ¿Qué tan asertivo soy?</p> <p>-Se formarán grupos focales a fin generar un conversatorio acerca del tema.</p> <p>-Exposición y desarrollo del contenido por parte del experto.</p> <p>-Los participantes dramatizarán situaciones en las que se pongan de manifiesto las técnicas de asertividad.</p> <p>-Conclusiones. - Recomendaciones.</p> <p>-Dinámica de cierre: “Derechos asertivos”</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Moderador</p> <p>-Experto en Relaciones Laborales Comunicación asertiva</p> <p>-Docentes</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-Proyector multimedia. Vestuario.</p>

**Fuente:** Codnicht 2011

**Cuadro N° 3**

<b>Taller: Relaciones Interpersonales</b>			
<b>Duración: 10 Horas</b>			
<b>Objetivo General:</b> Fortalecer el proceso comunicacional y las relaciones interpersonales entre los docentes del L. B “Aristides Bastidas”			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias Metodológicas</b>	<b>Recursos</b>
<p>- Definir relaciones interpersonales.</p> <p>-Analizar los elementos para que existan buenas relaciones interpersonales.</p> <p>-Impulsar entre los docentes relaciones interpersonales sanas en un ambiente laboral agradable, estimulando así la fluidez en la comunicación, la cooperación, unión trabajo en equipo.</p>	<p>-Relaciones interpersonales.</p> <p>-Elementos que intervienen en las relaciones interpersonales y determinan el comportamiento de los individuos.</p> <p>- Comunicación asertiva.</p> <p>- Empatía.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p> <p>-Sentido de pertenencia.</p>	<p>-Dinámica de inicio: “Un cuestionario para integrarnos”</p> <p>-Se invitará a los participantes a que compartan las experiencias adquiridas en la dinámica.</p> <p>-Exposición por parte del experto.</p> <p>-Reflexión sobre la necesidad de conocerse mejor, para superar barreras en la comunicación y así fortalecer las relaciones interpersonales.</p> <p>- Recomendaciones, sugerencias, aportes.</p> <p>-Cierre del plan de acción “El Himno del Equipo” Actividad cultural</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>-Moderador</p> <p>-Experto en Relaciones Humanas</p> <p>-Docentes</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-Proyector multimedia.</p> <p>-Cuestionario.</p> <p>-Lápices.</p>

**Fuente:** Codnicht 2011

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los datos obtenidos, al relacionar los objetivos planteados de esta investigación con la información suministrada por los docentes del L.B. “Aristides Bastidas”, se pudo diagnosticar la necesidad de diseñar un plan de acción para la mejora del proceso comunicacional y las relaciones interpersonales dentro de la institución ya que los mismos manifestaron en un alto porcentaje que no reciben retroalimentación de la información recibida en el plantel, es decir los docentes que laboran allí no comparten, ni mucho menos intercambian observaciones, opiniones, preocupaciones, sugerencias y puntos de vista, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, esta situación afecta de manera negativa las relaciones e interacciones interpersonales.

Con relación a lo anterior, 44% de los docentes encuestados manifestaron que el rumor es la técnica comúnmente empleada dentro de la institución, a través ella, se dan a conocer las informaciones y notificaciones que allí se envían, produciendo esto retardos en las decisiones, reduciendo la productividad y la satisfacción laboral, reduciendo la motivación e identidad con la organización siendo éstas esenciales para el logro de las metas institucionales.

Además de ello, es importante resaltar que en la institución un alto porcentaje de los encuestados manifestó que no existe un adecuado nivel de tolerancia, así como comprensión y respeto cuando un docente emite una idea o una opinión, de igual modo, un porcentaje significativo expresó que la gerencia del plantel no promueve proyectos que fomenten buenas relaciones laborales en la misma. En este sentido es factible el diseño de un plan de acción que fortalezca la comunicación y las relaciones interpersonales en el L.B. “Aristides Bastidas”.

Aunado a esto, los docentes sienten que las relaciones interpersonales en la institución generan desconfianza y desmotivación en el ambiente laboral, de modo similar, se pudo conocer que las escasas relaciones interpersonales ejercen una influencia negativa en el comportamiento de sus miembros manifestándose en el incumplimiento de las normas y funciones, apatía, desánimo y desinterés para con la institución, donde la gerencia no toma medidas que promuevan el sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales así como el fomento de una adecuada comunicación para que las relaciones entre los docentes sean armoniosas, siendo ésto el fundamento necesario para la elaboración de un plan de acción que fortalezca la comunicación y las relaciones interpersonales en el L.B. “Aristides Bastidas”.

Efectivamente, para mejorar el funcionamiento de una organización, todos sus integrantes, independientemente del nivel jerárquico al que pertenezcan, deben estar en constante comunicación. Por tal motivo, resulta imperioso desplegar destrezas en el L.B. “Aristides Bastidas” que motiven y establezcan una línea de comunicación eficaz entre los docentes y así generar cambios positivos.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de los objetivos planteados en el presente estudio se indican las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un plan de acción para fortalecer los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales en el L.B. “Aristides Bastidas”.
- Realizar talleres de comunicación asertiva donde la retroalimentación tenga un papel preponderante dentro de la institución.
- Establecer un sistema de incentivos positivos que permitan valorar el desempeño docente.
- Promover la participación activa de los docentes por medio de dinámicas grupales en pro de la consolidación de las interrelaciones entre los mismos.
- Fomentar de manera intensiva la socialización entre los docentes que contribuyan al intercambio de diferentes puntos de vista en un ambiente de tolerancia, comprensión y respeto.
- Propiciar una constante formación y actualización profesional que conlleve a los docentes a reconocerse como persona importante y capaz dentro de la institución.
- Impulsar, entre los docentes, relaciones interpersonales sanas que garanticen la armonía en un ambiente laboral agradable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias (2006). **Proyecto de Investigación. Inducción a la Metodología Científica**. 5<sup>ta</sup> Edición. Editorial Episteme.
- Azuaje, E. (2008). **Talento Humano su capital gerencial**. Venezuela: Melvin.
- Campbell y Carbolly. (2002) **Técnicas de Desarrollo Organizacional**. México. CECSA
- Cermeño (2005). **Plan de acción para fortalecer las relaciones interpersonales docentes-alumnos de la segunda etapa en la Unidad Educativa “Luisa Teresa de Montemayor”**. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Chiavenato, I (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. McGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición
- Claret, A. (2005). **Cómo hacer y defender una tesis** (2<sup>da</sup>. Edición). Editorial Texto. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453**, 24 de Marzo de 2000.
- Gallegos, R. (2004). **Las relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes para el desempeño laboral en la Escuela Técnica Comercial Manuel Atanasio Girardot, Maracay Estado Aragua**. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hernández, R. Y otros. (2007). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hernández, R Y otros. (2005). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hurtado, J. (2007). **Metodología de la Investigación Holística**. Editorial Sypal. 5<sup>a</sup> Edición. Caracas.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.929**, 15 de Agosto de 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo (1998). **Gaceta Oficial 5.152**, 19 de Junio de 1997.
- \_\_\_\_\_ (1999). **Manual del Docente**. Caracas.



- Mendoza (2004) **Relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los docentes de la escuela básica estatal María Goretti**. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Noriega, M. (2006). **Gestión comunicacional entre la gerencia académica y el personal docente para mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto Universitario de Tecnología de Valencia**. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Venezuela: Editorial Fedupel.
- Ramírez, T. (2006). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinaria), 5496**. Caracas
- Robbins, S y Judget. (2009) **Comportamiento organizacional**. Pearson Educación de México. Decimotercera Edición.
- Robbins, S y Coulter M (2005). **Administración**. Pearson Educación de México Octava Edición
- Robbins, S (2004). **Comportamiento organizacional**, Prentice Hall, 10ª Ed.
- Suarez, D. (2009). **El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano “Eutimio Rivas” Valencia, Estado Carabobo**. Tesis de Grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Upel (2006). **Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO**  
**(CUESTIONARIO)**

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**ANEXO C**  
**CÁLCULO DE CONFIABILIDAD**  
**(ALPHA DE CRONBACH)**